



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

CORPORATE PERFORMANCE ASSESMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucie Pernicová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Lucie Pernicová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, definice cíle a metod použitých při vypracování práce

Teoretické východiska práce

Strategická analýza společnosti, včetně finanční analýzy

Návrh doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je analyzovat výsledky hospodaření podniku a porovnat je s dalšími dvěma konkurenčními společnostmi, dále provést strategickou analýzu a navrhnout opatření ke zvyšování výkonnosti podniku.

Základní literární prameny:

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2008.

NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.

MARÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE Praha, 2012.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti společnosti ZLOMEK, s.r.o. v letech 2012-2016. V první části jsou definovány základní pojmy a teoreticky popsány metody měření výkonnosti podniku. Ve druhé části je provedena strategická a finanční analýza, jejíž výsledky jsou porovnány s dvěma blízkými konkurenty a oborovými průměry. V závěru práce jsou vypracovány návrhy na zlepšení.

Klíčová slova

Výkonnost podniku, strategická analýza, finanční analýza, ekonomická přidaná hodnota.

Abstract

This diploma thesis is focused on an assessment of the efficiency of the company ZLOMEK, s.r.o. in 2012-2016. The first part defines the basic concepts and describes methods of measuring the efficiency of companies in general. The second part carries out a strategic and financial analysis of the ZLOMEK company. Its results are then compared with two close competitors and industry averages. The end of this thesis suggests potential improvements that ZLOMEK can implement.

Keywords

Company performance, strategic analysis, financial analysis, Economic Value Added.

Bibliografická citace

PERNICOVÁ, L. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018, 101 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně s použitím uvedené literatury a pod vedením své vedoucí diplomové práce. Prohlašuji, že citace uvedených pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2018

.....
Bc. Lucie Pernicová

Poděkování

Tímto si dovoluji poděkovat prof. Ing. Márii Režňákové, CSc., vedoucí této práce, za všestrannou pomoc, věcné rady a připomínky během zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala analyzované společnosti ZLOMEK, s.r.o. za spolupráci a především za poskytnutí podkladů, které mi posloužily pro vypracování této práce.

Obsah

Úvod	10
Cíl a metodika práce	11
1. Výkonnost	12
1.1. Systémy měření výkonnosti podniku	15
1.1.1. Balanced scorecard (BSC)	15
1.1.2. Model of European Foundation for Quality Management (EFQM)	18
1.1.3. Benchmarking	19
2. Představení společnosti	22
2.1. Vize a cíle společnosti	22
2.2. Předmět podnikání a výrobní program	23
2.3. Hlavní trhy a zákazníci	24
2.4. Propagace firmy	25
2.5. Systémy řízení	26
2.5.1. Ukazatele výkonnosti	26
2.5.2. Rozdělení odpovědnosti	27
2.5.3. Motivační systém zaměstnanců	27
3. Hodnocení výkonnosti podniku	30
3.1. Výběr partnerů pro srovnání	30
3.2. Strategická analýza podniku	31
3.2.1. PESTE analýza	31
3.2.2. Analýza „7S“	38
3.2.3. Porterův model pěti sil	41
3.3. Finanční analýza	43
3.3.1. Vývoj odvětví v České republice	43
3.3.2. Majetková struktura	44
3.3.3. Vývoj a porovnání tržeb	46
3.3.4. Vývoj a porovnání ziskové marže	48
3.3.5. Poměrové ukazatele	49
3.3.6. Nákladovost společnosti ZLOMEK, s.r.o.	62
3.3.7. Produktivita práce společnosti ZLOMEK, s.r.o.	64
3.3.8. Shrnutí finanční analýzy	66
3.4. Ekonomická přidaná hodnota	67

3.5.	SWOT analýza.....	68
4.	Návrhy řešení	71
4.1.	Srovnávání vlastních výsledků s konkurencí	71
4.2.	Snížení vlastního kapitálu.....	72
4.3.	Likvidita společnosti	74
4.4.	Investiční záměr	74
4.4.1.	Výstavba nové výrobní haly	75
4.4.2.	Pořízení nových technologií	77
4.4.3.	Financování	77
4.4.4.	Rizika	78
4.4.5.	Související náklady	78
	Závěr.....	79
	Seznam zdrojů.....	81
	Seznam zkratk	86
	Seznam tabulek.....	87
	Seznam grafů.....	88
	Seznam obrázků	89
	Seznam příloh.....	90

Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti rodinné společnosti ZLOMEK, s.r.o. Teoretická část práce se zabývá pojmem výkonnost podniku, jejími klasickými ukazateli i moderními měřítky, modelem Balanced Scorecard, EFQM i pojmem benchmarking.

V praktické části je nejprve představena analyzovaná společnost, její vize a cíle, předmět podnikání a výrobní program, hlavní trhy a zákazníci, systémy řízení, propagace i motivační systém zaměstnanců.

V další kapitole je vypracována strategická analýza zahrnující analýzu makroprostředí, mikroprostředí i vnitřního prostředí firmy. Následně je vypracována také finanční analýza zahrnující zejména výpočty poměrových ukazatelů. Dosažené výsledky jsou porovnávány jednak s oborovými průměry, jednak se dvěma konkurenčními společnostmi, které si zvolil sám výkonný ředitel společnosti ZLOMEK. Součástí je také výpočet ekonomické přidané hodnoty.

Poté následuje shrnutí těchto analýz v rámci SWOT analýzy a komplexní vyhodnocení aktuálního stavu společnosti. Na konci práce jsou vypracovány návrhy na zlepšení a celá práce je zhodnocena.

Cíl a metodika práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti ZLOMEK, s.r.o. a na jeho základě navrzení takových opatření, která přispějí ke zlepšení stávající situace.

Dílními cíli jsou

- zhodnocení výkonnosti podniku s využitím strategické analýzy zahrnující PESTE analýzu, model „7S“, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu,
- zhodnocení finančního zdraví podniku s využitím zejména poměrových ukazatelů a porovnání dosažených výsledků se dvěma blízkými konkurenty, oborovými průměry, případně s obecně doporučovanými hodnotami a
- návrh optimalizace výkonnosti společnosti.

Při zpracování této práce byly použity následující metody:

- Metoda analýzy – Analýza představuje myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na dílní části, jež jsou předmětem dalšího zkoumání.
- Metoda syntézy – Jedná se o myšlenkové sjednocení dílních částí v jeden celek, které bylo využito ke shrnutí dosažených výsledků.
- Metoda srovnávání – Tato metoda spočívá v hledání podobností či odlišností mezi více předměty/jevy a v této práci byla využita k porovnání výsledků finanční analýzy s vybranými konkurenty, oborovými průměry či doporučovanými hodnotami.
- Metody finanční analýzy – Mezi metody finanční analýzy, jež byly využity v této práci, patří poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a dále ukazatele produktivity práce, nákladovosti a ekonomické přidané hodnoty.
- Metody strategické analýzy – V rámci strategické analýzy byly využity PESTE analýza, „7S“ a Porterův model pěti sil.

1. Výkonnost

Pro pojem výkonnost existuje celá řada různých definic. Dle Šuláka a Vacíka (2008, str. 7) je výkonnost schopnost podniku zhodnotit co nejlépe investice vložené do podnikání.

Výkonnost podniku je závislá na jeho schopnosti využívat konkurenční výhodu, jejíž udržení není vzhledem v současné době rychle se měnícímu podnikatelskému prostředí nikterak jednoduché. Úspěchu mohou dosáhnout pouze ty podnikatelské subjekty, které jsou schopny se těmto změnám přizpůsobovat, sledovat a průběžně vyhodnocovat svoji výkonnost a neustále usilovat o její zlepšení. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 13)

Odborníci z oblasti ekonomie rozlišují v oblasti řízení a měření výkonnosti dva typy ukazatelů, a to ukazatele klasické (ROA, ROE, ROI,...) a moderní (EVA, CFROI, ...). Zatímco základním cílem podnikání, ze kterého vycházejí klasické (tradiční) ukazatele, je maximalizace zisku, moderní ukazatele jsou založeny na hodnotovém řízení a usilují o propojení všech lidí a činností v podniku jediným zastřešujícím kritériem – dělat vše pro to, aby vzrostla hodnota prostředků, jež do podniku vložili jeho vlastníci. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 17)

Do skupiny **klasických ukazatelů finanční výkonnosti** podniku patří absolutní ukazatele zisku, cash flow a rentability a jejich hlavní kritika spočívá v tom, že většina z nich je založená na účetních údajích, zejména pak na účetním výsledku hospodaření. Navíc neberou v potaz riziko, inflaci a neobejdou se bez dodatečných informací o vývoji zadluženosti, likvidity, vztahu majetkové a finanční struktury apod. K hodnocení výkonnosti proto využívají metody a postupy finanční analýzy, která představuje významný nástroj finančního řízení.

Finanční analýza hodnotí nejen současný, ale také minulý vývoj hospodaření z různých úhlů pohledu a dává podklady pro budoucí rozhodnutí, vychází z analýzy rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu peněžních toků. Tvoří ji ukazatele absolutní, poměrové, rozdílové a souhrnné. Absolutní ukazatele se používají k analýze struktury položek jednotlivých výkazů a vývojových trendů. Rozdílové ukazatele se orientují na likviditu podniku a slouží k analýze a řízení jeho finanční situace. Základním a jedním

z nejoblíbenějších nástrojů používaných k finanční analýze jsou pak poměrové ukazatele, které rychle poskytují informace o základních finančních charakteristikách podniku. Ty se dělí na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Poslední skupinou jsou souhrnné ukazatele, které rozlišují „zdravé“ a „nemocné“ podniky, tedy s ohroženou likviditou. Mezi tyto bankrotní indikátory patří Z-skóre a Indexy IN.

Nevýhody finanční analýzy spočívají ve vypovídací schopnosti účetních výkazů, které nezahrnují změnu tržních cen a kupní síly peněžní jednotky, čímž je konečný výsledek zkreslen. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 20-42)

Moderní přístupy měření a řízení výkonnosti vznikají na základě kritiky tradičních ukazatelů a měly by splňovat řadu kritérií. Měly by vykazovat co možná nejuzší vazbu na hodnotu akcií, překonávat námitky proti účetním ukazatelům finanční efektivnosti, zejména brát v potaz rozsah vázaného kapitálu a zahrnovat kalkulaci rizika, umožňovat využití co nejvíce informací a údajů, které poskytuje účetnictví, hodnocení výkonnosti a ocenění podniků. Dále by měl ukazatel podporovat řízení hodnoty a umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 43)

Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota patří mezi hodnotové ukazatele výkonnosti podniku. (Kislingerová, Hnilica, 2005, str. 39) Jedná se v podstatě o ekonomický zisk vytvořený podnikem po úhradě veškerých nákladů, a to včetně nákladů vynaložených na cizí i vlastní kapitál v podobě tzv. oportunitních nákladů. Tento ukazatel se používá k měření toho, jak podnik přispěl ke zvýšení či naopak snížení své hodnoty pro vlastníky. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 52)

Existují různé způsoby vyjádření tohoto ukazatele, přičemž tím nejčastějším je:

$$EVA = NOPAT - C \times WACC, \text{ kde}$$

- *NOPAT* (Net Operating Profit After Tax) - provozní výsledek hospodaření po zdanění
- *C* (Capital) - investovaný kapitál

- *WACC* (Weighted Average Costs of Capital) – průměrné náklady kapitálu (Kislingerová, Hnilica, 2005, str. 39)

Na rozdíl od měřítek výkonnosti založených na rentabilitě kapitálu, vychází EVA z ekonomického zisku. Tzn., že zahrnuje také alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu. Dále EVA zahrnuje pouze výnosy a náklady z hlavní podnikatelské činnosti. Jedná se o absolutní ukazatel, který nepotřebuje žádný srovnávací standard, při výpočtu nákladů kapitálu bere v úvahu pouze kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní podnikatelské činnosti. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 56)

Průměrné náklady na kapitál

Jedná se o náklady podniku vynaložené na získání a využití jednotlivých druhů kapitálu, přičemž platí, že

$\text{výnosnost kapitálu pro investora} = \text{náklad kapitálu pro podnik (v \%)}$
--

Na jednu stranu se tedy jedná o cenu zdrojů využívaných podnikem k financování svých aktivit, na druhou stranu se jedná o minimální výnosnost požadovanou investory. Pokud této výnosnosti není dosaženo, investice je neefektivní a povede k poklesu tržní hodnoty podniku.

Výše těchto nákladů je závislá na době splatnosti kapitálu, stupni podstupovaného rizika investorem, likvidnosti investice a způsobu jejich úhrady podnikem. Jednotlivé druhy kapitálu lze tedy seřadit od nejlevnějších po nejdražší takto: krátkodobý cizí kapitál, dlouhodobý cizí kapitál, vlastní kapitál.

U všech zdrojů financování lze určit či alespoň odhadnout náklady vynaložené na jejich získání, přičemž jejich znalost je nezbytná při rozhodování o realizaci různých investičních záměrů, hodnocení výkonnosti, oceňování podniku atd. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 52)

$$WACC = N_{CK} \times \frac{CK}{C} + N_{VK} \times \frac{VK}{C}, \text{ kde}$$

- CK = tržní hodnota úročeného cizího kapitálu
- NK = tržní hodnota vlastního kapitálu

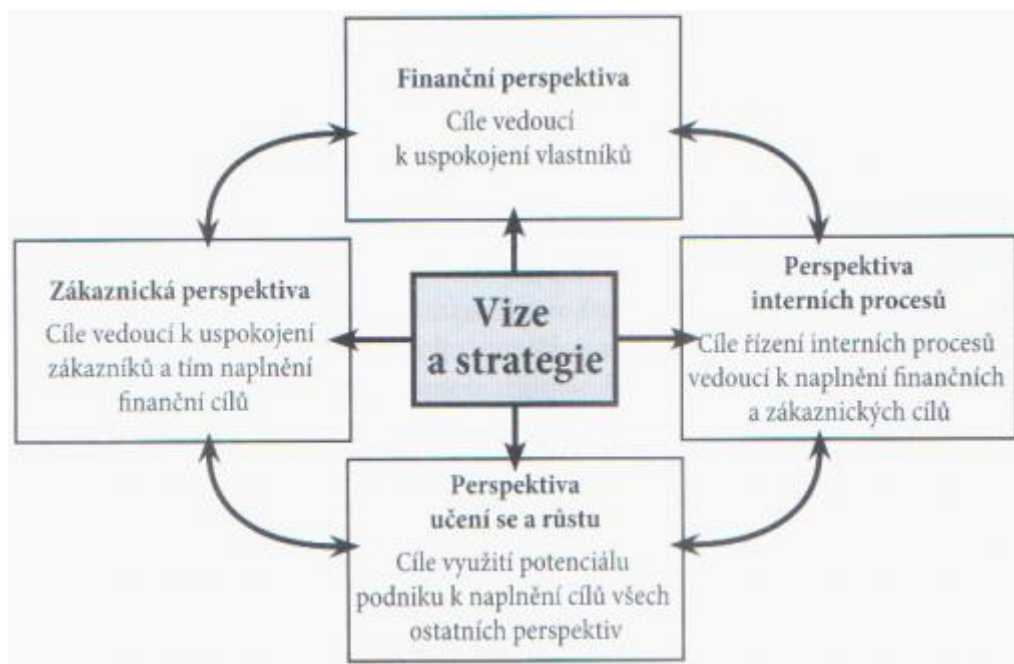
- C = tržní hodnota celkového kapitálu
- N_{CK} = náklady na cizí kapitál:
 $(N_{CK} = i \times (1 - T))$, kde i = úroková sazba cizích zdrojů a T = daňová sazba
- N_{VK} = náklady na vlastní kapitál (Pavelková, Knápková, 2011, str. 63)

1.1. Systémy měření výkonnosti podniku

Propojením finančních a nefinančních ukazatelů vznikají robustní a komplexní systémy, které se označují jako systémy měření výkonnosti neboli Performance Measurement Systems. Nejznámější je Balanced Scorecard (BSC) nebo Model of European Foundation for Quality Management (EFQM).

1.1.1. Balanced scorecard (BSC)

Jak je výše zmíněno, při měření výkonnosti podniku je třeba zvažovat nejen finanční, ale také nefinanční aspekty, jejichž významnost zahrnuli Kaplan a Norton do svého konceptu BSC. Ten doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti novými měřítky hybných sil budoucí výkonnosti. Tato měřítka a cíle přitom vycházejí ze strategie a vize podniku a sledují podnikovou výkonnost z perspektivy učení se a růstu, interních procesů, finanční a zákaznické. Jednotlivé perspektivy tohoto konceptu a jeho propojenost s vizí a strategií podniku jsou znázorněny na následujícím obrázku. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 194)



Obrázek 1: Perspektivy BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku, zdroj: (Pavelková, Knápková, 2011, str. 195)

V rámci **finanční perspektivy** je sledována spokojenost vlastníků podniku, zda jsou uspokojovány jejich zájmy, zejména pak jestli jim firma přináší dostatečné peněžní prostředky, prestiž a moc. Finanční veličiny zachycují minulost, přítomnost i budoucnost (tedy co se ve firmě dělo, děje a bude dít).

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na spokojenost zákazníků a tedy uspokojování jejich zájmů na takové úrovni, aby pro ně vybraná firma představovala tu nejlepší možnou variantu, kterou budou vždy preferovat. (Neumaierová, Neumaier, 2002, str. 156-158) Díky spokojeným a loajálním zákazníkům lze předpokládat přilákání nových zákazníků a s tím související dosažení vyšších a stabilnějších tržeb a růstu podílu na trhu.

Perspektiva procesů se zabývá tím, jak vyrábět, aby byli zákazníci, a prostřednictvím nich i vlastníci, spokojeni. Firma je chápána jako systém, v rámci kterého probíhají hmotné neboli transformační procesy (přeměna vstupů na výstupy), transportní a nehmotné procesy. Aby výstupy splňovaly požadavky zákazníků a zároveň byly co nejehospodárnější, je potřeba jejich optimalizace. Dochází tedy k vyhodnocení času,

kvality a nákladů na interní firemní proces, který sestává z procesu inovačního, provozního a poprodejního.

Inovační proces – Inovace mají pro firmu stěžejní význam, dochází zde k odhalování možností zvyšování užitečnosti výrobků z pohledu zákazníků i vlastníků firmy. Sledují se a následně vyhodnocují nové příležitosti a požadavky, na základě čehož se navrhuje a vyvíjejí nové výrobky. Je třeba měřit především dobu vývoje nových výrobků, inovační přínos, dobu uvedení na trh atd.

Provozní proces – Provozní proces začíná objednávkou a končí dodáním výrobků zákazníkovi. Sleduje se a vyhodnocuje jeho délka trvání, spolehlivost, kvalita a náklady.

Poprodejní proces – Tento proces zahrnuje rychlý, spolehlivý a dostupný servis a vypořádání inkasa za prodané výrobky. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 196)

V rámci **perspektivy učení se a růstu** je pak pozornost věnována spokojenosti zaměstnanců. Ti jednak vykonávají firemní procesy, jednak také naplňují vůli vlastníků a přání zákazníků. Z tohoto důvodu je nutné usilovat o zvýšení jejich loajality a schopností nositelů činů tvůrčí povahy a inovací. Jelikož se jedná o strategické investice do budoucnosti, jsou tím zabezpečeny podmínky rozvoje firmy. Schopnost firmy zlepšovat svou výkonnost udávají:

Schopnosti zaměstnanců – Aby byli zaměstnanci schopni dobře vykonávat svou práci, musí mít odpovídající kvalifikaci, znalosti a dovednosti.

Úroveň organizační struktury – K přijetí patřičných rozhodnutí ze strany zaměstnanců je potřeba organizační struktura s vhodně delegovanými pravomocemi s vyváženou odpovědností.

Úroveň technologické infrastruktury - Základním předpokladem pro podání špičkových výkonů zaměstnanci je nezbytná odpovídající vybavenost technologiemi, kvalitním informačním systéme, databází a software, atd. (Neumaierová, Neumaier, 2002, str. 160-162)

Vytvoření strategické mapy

Aby bylo BSC úspěšně aplikováno do systému řízení podniku, doporučují jeho autoři vytvoření strategické mapy. Pro všechny základní perspektivy jsou zvolena měřítka, jejich plánované hodnoty a hybatelé, kteří jsou schopni je ovlivnit. Z této mapy pak musí být zcela jasné, co je potřeba udělat a kdo nese zodpovědnost.

Strategická mapa obsahuje:

- Definování strategických cílů alespoň ve čtyřech základních perspektivách.
- Definování strategických výstupních měřítek a hybných sil pro všechny strategické cíle.
- Vyvážení strategických výstupních měřítek a jejich hybných sil nestrategickými měřítky monitorujícími, že strategických měřítek není dosahováno nežádoucím způsobem.
- Definování řetězce příčinných vazeb. (Neumaierová, Neumaier, 2002, str. 160-162)

Tento koncept je vhodné využít k podnikové komunikaci, k většímu porozumění příčin a důsledků, lepšímu rozhodování manažerů, k propojení operativních aktivit a strategických priorit, které jsou založené na vizi a k většímu zaměření managementu budoucích strategických akcí. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 203)

1.1.2. Model of European Foundation for Quality Management (EFQM)

Pro měření a řízení výkonnosti podniku se využívá také model EFQM. Jedná se o prostředek sebehodnocení podniku, který umožňuje managementu zjistit, jakým směrem se podnik vyvíjí, porovnat se s konkurencí a identifikovat místa pro další zlepšení. Řada podniků využívá výstupy tohoto modelu sebehodnocení jako jeden z podkladů strategického plánování a také jako nástroj projektového a provozního řízení.

Základ tohoto modelu spočívá v posouzení, zda je podnik schopen neustále se zlepšovat v následujících oblastech: orientace na zákazníka, orientace na dosahování výsledků, jasná strategie a vedení, rozvoj lidského potenciálu a zapojení zaměstnanců, rozvoj vztahů s partnery, procesní řízení a schopnost reagovat na nové skutečnosti, zavádění

inovací a zlepšování, odpovědný přístup k partnerům, zákazníkům, zaměstnancům a celé společnosti.

EFQM má 9 hlavních kritérií, kterými jsou vedení, pracovníci, politika a strategie, partnerství a zdroj, procesy, pracovní výsledky, zákazníci-výsledky, společnost-výsledky a klíčové výsledky výkonnosti. První pětice kritérií vytváří předpoklady dobrých výsledků společnosti a zbývající čtyři kritéria slouží k hodnocení jejích dosažených výsledků a stanovených cílů.

Jeho využití je výhodné pro kontrolu výkonnosti podniku, identifikaci slabých a silných stránek podniku, externímu benchmarkingu, iniciaci a řízení kontinuálního procesu zvyšování výkonnosti atd. (Pavelková, Knápková, 2011, str. 202-203)

1.1.3. Benchmarking

Benchmarking je vhodné využít k identifikaci silných a slabých stránek podniku, neboť ty mají vliv na jeho výkonnost a tvorbu hodnoty. Výhodou této metody je především její jednoduchost a široká využitelnost u různých podnikových činností. Manažerům navíc pomáhá stanovovat konkrétní cíle a dílčí úkoly.

Hlavním cílem však není pouze porovnání s určitým standardem (tzv. benchmarkem), případně vyrovnání se mu, nýbrž nahradit ho, tedy stát se v dané oblasti tím nejlepším. Zásadní otázkou při benchmarkingu je tedy *Proč je nejlepší?* (Pavelková, Knápková, 2011, str. 202-203)

Typy benchmarkingu

Na základě toho, kde je uskutečňován, se rozlišuje benchmarking:

Interní – Jedná se o benchmarking uskutečňovaný mezi organizačními jednotkami zajišťujícími stejné či obdobné procesy uvnitř jedné organizace. Tento typ nelze provádět u malých a středních podniků

Externí – U malých a středních firem lze provádět pouze externí benchmarking, kdy je pro porovnání a měření zvolena jiná organizace.

Na základě předmětu se pak rozlišuje benchmarking:

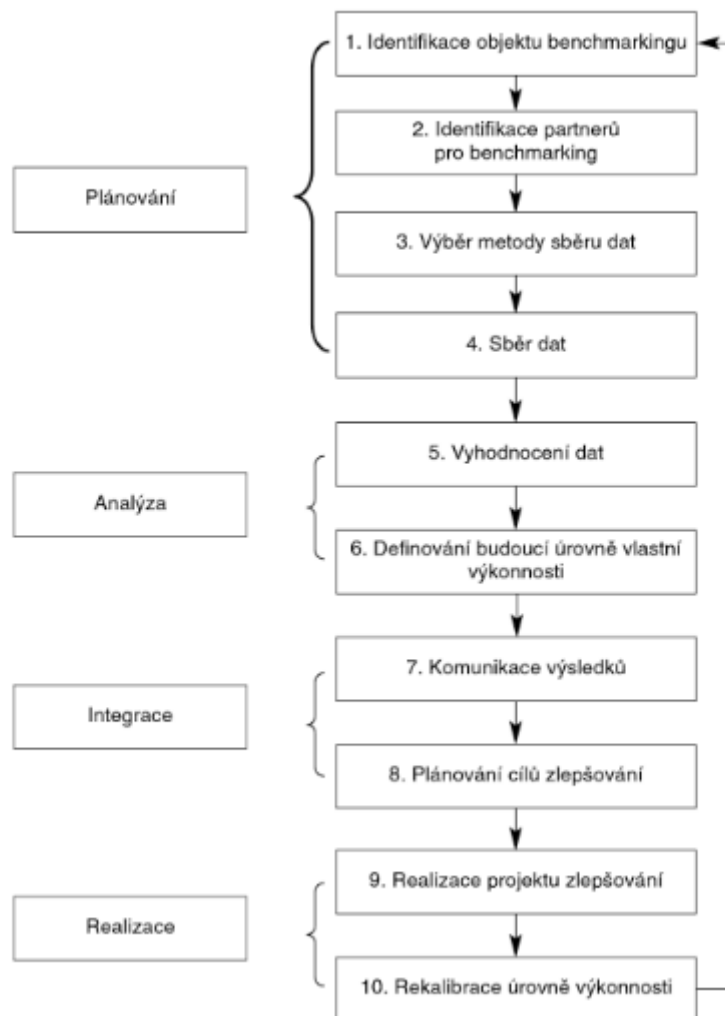
Konkurenční – Jedná se o nejsložitější druh benchmarkingu, který vyžaduje značnou důvěru mezi společnostmi zahrnutými do tohoto procesu. Zájem je směřován na určitý produkt, resp. výkonnost přímých konkurentů podniku. Používá se tedy při porovnávání stejných produktů od různých výrobců či srovnatelných služeb od různých poskytovatelů.

Funkcionální – V rámci funkcionálního benchmarkingu dochází u vybraných podniků k porovnávání jedné nebo i několika funkcí. Může se jednat například o rozsah doprovodných nebo poprodejních služeb.

Generický – U tohoto typu benchmarkingu je pozornost věnována měření a porovnávání konkrétního procesu probíhajícího v organizaci. Toto porovnání lze provádět vůči jakékoliv organizaci, nemusí se tedy nutně jednat o přímého konkurenta. (Nenadál a kol., 2017, str. 75-76)

Etapy benchmarkingu

Jednotlivé etapy benchmarkingu jsou zachyceny na následujícím obrázku. První etapa je v rukou vrcholového managementu a zaměřuje se na plánování, v rámci kterého je třeba zvolit předmět, tým a partnerský subjekt. Dále se provádí sběr dat, nejčastěji prostřednictvím interview, pozorování na místě či analýzy záznamů. Na základě sesbíraných dat pak tým podá návrhy na zlepšování. Vrcholové vedení nakonec rozhodne, zda chce provádět nějaké změny, případně jaké a v jakém rozsahu. (Nenadál a kol., 2017, str. 75-76)



Obrázek 2: Etapy benchmarkingu, zdroj: (Nenadál a kol., 2017, str. 77)

2. Představení společnosti

Společnost ZLOMEK, s.r.o. je rodinný podnik, který vznikl již v roce 1993. Byl založen svým současným majitelem panem Josefem Zlomkem. Ve svých počátcích se jednalo o malý podnik působící pouze na území České republiky a věnující se montážím dveří a zárubní. Díky tomu, že firma prosperovala, rozrostla se časem o vlastní produkci a své pobočky rozšířila také na Slovensko. Dnes se jedná o významného českého výrobce, který se specializuje na výrobu interiérových dveří a zárubní.

Jedná se o společnost s ručením omezeným, která má v současné době sídlo v Hodoníně a pobočky v Brně, Břeclavi, Bratislavě a tisíce spokojených zákazníků po celé Evropě. Má jednoho společníka a dva jednatele. Jedná se o malou firmu, která zaměstnává téměř 50 zaměstnanců na nejrůznějších pozicích. Navíc také spolupracuje s některými externími pracovníky, například s externím účetním. Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze číslo 7. V současné době navíc tato společnost otvírá novou divizi, a to ZLOMEK-INTERIÉRY. Nově tedy nabízí kromě dveří a zárubní také nábytek. (ZLOMEK, 2018)

2.1. Vize a cíle společnosti

Vizí této společnosti je stát se jedničkou na trhu v Jihomoravském kraji ve výrobě interiérových dveří a zárubní. Jejím cílem je dodávat kvalitní výrobky, a to ve zkrácených dodacích lhůtách 3 až 4 týdny. Důležité jsou pro ni zejména následující tři faktory:

1) Spokojenost zákazníků

Jelikož v tomto odvětví existuje vysoká konkurence, je hlavním cílem této společnosti spokojený zákazník, neboť právě ten je hlavním klíčem k úspěchu. Nejenže se spokojení zákazníci budou rádi vracet, ale především doporučí výrobky a služby svým rodinám a přátelům. Proto se k nim společnost snaží přistupovat individuálně a poskytovat jim navíc některé služby bezplatně. Jedná se například o poradenskou činnost, zpracování cenových nabídek a další.

2) Vysoká kvalita výrobku

V návaznosti na spokojenost zákazníků, dbá společnost především na kvalitu svých výrobků, pečlivě si vybírá dodavatele, kterými jsou renomovaní čeští a němečtí výrobci. K výrobě svých dveří a zárubní využívá tedy pouze prvotřídní vstupní materiály a dbá na nadstandardní úroveň opracování. Jelikož si je firma jistá kvalitou svých produktů a služeb, poskytuje svým zákazníkům prodlouženou záruku na 3 roky. Společnost disponuje také různými osvědčeními a potvrzeními kvality, jsou to:

- Osvědčení vydané Zkušebnou stavebně truhlářských výrobků Mendelovy univerzity v Brně týkající se normy klasifikace ČSN EN 1192,
- Potvrzení o shodě dveří s ČSN 74 6401,
- Potvrzení o shodě zárubní s ČSN 74 6401 a ČSN EN 1192.

3) Variabilita rozměrů a typů

Aby společnost uspokojila co nejširší okruh zákazníků, věnuje se nejen zakázkové, ale i atypické výrobě, v důsledku čehož je sortiment této firmy velmi rozsáhlý. K tomu se společnost snaží využívat moderní technologie. (ZLOMEK, 2018)

2.2. Předmět podnikání a výrobní program

Předmětem podnikání této společnosti je výroba interiérových dveří a zárubní různého typu, přičemž její nabídka dveří je velmi široká. Některé z nich firma ZLOMEK sama produkuje. Mezi ty patří klasické otočné dveře, skládací dveře, které šetří místo, ale průchod se zmenší o 8,5 cm, a reverzní dveře, které se otevírají v opačném směru (do zárubně), díky čemuž jsou vhodné v úzkých chodbách. Dveře Ergon se používají v menších místnostech, ve kterých se potkávají dvoje a vícery dveře. Tyto dveře se otevírají oboustranně (dovnitř i ven), čímž se zlepšuje dostupnost a obyvatelnost místností. Dále společnost nabízí posuvné dveře, a to do zárubně, do pouzdra nebo na stěnu. U těch si klient může dále vybrat, jestli budou jednokřídlé či dvoukřídlé. Výhoda posuvných dveří spočívá zejména v úspoře prostoru. Firma vyrábí také speciální dveře, a to protipožární, protihlukové, voděodolné a klima dveře, které se využívají k oddělení

místností s různými teplotami. Nabídka dveří je rozšířena také o celoskleněné dveře, které firma ZLOMEK sice nevyrábí, ale nabízí je ve svých prodejnách.

Ke všem těmto dveřím nabízí firma širokou škálu dekorů, kování, mušlí, prosklení a dalšího příslušenství (závěsy, kukátka, výsuvná prahová lišta, větrací mřížka, magnetický zámek atd.), což dokazuje její snahu o uspokojení co možná nejširšího okruhu uživatelů.

Co se týče zárubní, nabízí společnost ZLOMEK svým klientům obložkové zárubně pro jednokřídlé i pro dvoukřídlé dveře otočné, skládací, posuvné nebo pouze pro obklad otvoru (bez dveří). Alternativou je pak také velmi oblíbený obklad kovové zárubně, který umožňuje vyhnout se bourání kovových zárubní. Dále si mohou klienti u otočných, skládacích a posuvných dveří vybrat také světlíky, jichž nabízí 10 možných variant.

V rámci své nové divize pak společnost nabízí v regionech Hodonínsko a Břeclavsko také zakázkovou výrobu nábytku, která zahrnuje výrobu kuchyní, vestavěných skříní, dětských pokojů, předsíni, obývacích pokojů, ložnic a kancelářského nábytku. (ZLOMEK, 2018)

2.3. Hlavní trhy a zákazníci

Jak již bylo uvedeno, společnost ZLOMEK, s.r.o. působí nejen na českém, ale i na zahraničním trhu, a to zejména na Slovensku. Její výrobky lze zakoupit nejen přímo na jejich vlastních pobočkách, ale také u různých prodejců po celé České republice, kteří mají vystavené vzorové interiérové dveře této společnosti. Tyto vzorkovny se nachází v městech Brno, Břeclav, Hodonín, Holešov, Hradec Králové, Karlovy Vary, Kopřivnice, Kroměříž, Litomyšl, Olomouc, Ostrava, Praha, Prostějov, Přerov, Příbram, Rousínov, Šumperk, Uherský Brod, Veselí nad Moravou, Zábřeh, Zlín, Znojmo, Žďár nad Sázavou a další tři pak na Slovensku.

Na následujícím obrázku jsou modře označeny pobočky společnosti a červeně vzorkovny. Vidíme, že nejvíce vzorkoven se nachází na Moravě a ve Slezsku. Několik

se jich pak nachází také ve Středních Čechách, jedna pak až v Karlových Varech, tedy na druhém konci republiky. Na Slovensku jsou v současné době výrobky společnosti prodávány na třech místech. (ZLOMEK, 2018)



Obrázek 3: Rozmístění poboček a vzorkoven společnosti ZLOMEK, s.r.o., zdroj: ZLOMEK, 2018

Co se týče zákazníků této společnosti, společnost má přes 30 stálých odběratelů, z nichž nejvýznamnějšími stálými zákazníky jsou jednoznačně firmy DVEŘE Pb s.r.o. v Příbrami a MILT, s.r.o. – montované systémy. Tyto dvě společnosti odebírají největší množství produktů a ty pak samy montují koncovým zákazníkům. Zbývající firmy jsou pak spíše menšími odběrateli.

Mimoto nabízí firma své výrobky a služby také přímo domácnostem. Zákazníky jsou pak především mladí lidé, kteří si pořizují bydlení.

2.4. Propagace firmy

Na marketingové aktivity uvolňuje společnost každoročně 1 % z celkového obrátu, to znamená, že pro rok 2017 bylo vyčleněno 580.000,-Kč. Jak je tato částka rozdělena mezi jednotlivé druhy reklamy, je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 1: Marketingové aktivity společnosti ZLOMEK, s.r.o., zdroj: vlastní zpracování

Druh reklamy	Vynaložená částka	V %
Billboardové plochy a bannery	232.000,-Kč	40 %
Reklama v rádiu	116.000,- Kč	20 %
Reklamní předměty a vánoční dárky	116.000,-Kč	20 %
Ostatní (internet, tisk, polepy aut, grafické práce)	116.000,-Kč	20 %

Společnost se dále může dostat do povědomí zákazníků také prostřednictvím veletrhů, kterých se pravidelně účastní. Jedná se zejména o:

- veletrh Coneco v Bratislavě,
- regionální výstava v Hodoníně „Stavíme – bydlíme“,
- v roce 2017 navíc stavební veletrh Brno.

Společnost se navíc snaží podporovat různé organizace. Například:

- každoroční podpora tábora SPMP Hodonín (Společnost pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice),
- projekt Víly pro děti,
- nákup lůžka pro Nemocnici Hodonín,
- podpora hokejového klubu SHK Hodonín,
- podpora regionálních kapel,
- podpora folklorních událostí a další.

2.5. Systémy řízení

2.5.1. Ukazatele výkonnosti

Výkonnost sleduje společnost ZLOMEK pouze v rámci výroby a to jednoduše. Pro každý výrobek je stanovena časová náročnost jeho výroby v minutách, přičemž každý den je nastaven na 480 minut. Jakmile dojde k zaplnění kapacity, plánuje se do dalšího

dne. Na konci každého měsíce se pak vyhodnotí počet odpracovaných minut a vyrobených produktů. Počítá se však pouze s těmi výrobky, které již byly odvedeny na expediční sklad a zapsány do informačního systému. K tomuto účelu využívá společnost Helios Orange.

Ačkoliv je na každém pracovišti připraveno odepisování jednotlivých výrobků tak, aby mohla společnost vyhodnotit jejich reálnou časovou náročnost, v současnosti monitoruje pouze stav vyrobeno/nevyrobena. Celkový měsíční výkon, tedy počet vyrobených kusů, se pak porovnává s dlouhodobým průměrem. Ten se spočítá vynásobením průměrného počtu kusů vyrobených za jeden den a počtu pracovních dnů v měsíci. Dosažený výsledek nad tento počet pak představuje prémiovou složku mzdy pro výrobní zaměstnance. Dlouhodobý průměr společnosti je v případě dveří 37 ks/den a v případě zárubní 35 ks/den.

Při sledování výkonnosti společnost ZLOMEK nevychází z reklamací, monitoruje pouze jejich finanční objem, a to prostřednictvím vlastní číselné řady, kterou mají v zakázkách.

2.5.2. Rozdělení odpovědnosti

Co se týče odpovědnosti zaměstnanců, nemá je společnost podrobně zpracované. Vychází však z organizační struktury (viz příloha číslo 7), v rámci které jsou uvedeny oblasti odpovědnosti jednotlivých vedoucích pracovníků.

Ve výrobě zodpovídá za kvalitu na jednotlivých pracovištích předák. Za celkovou kvalitu nese zodpovědnost výstupní kontrola na expedici při balení zboží. Při montážích zodpovídají za kvalitu namontovaných produktů samotní montážníci. Na kvalitu montáží je kladen velký důraz, neboť by mohla pokazit celkový efekt.

2.5.3. Motivační systém zaměstnanců

Zaměstnancům náleží za jejich vykonanou práci mzda, která představuje základní odměnu. Aby však byli motivováni k dosahování co nejlepších možných výsledků, při splnění určitých podmínek mají nárok také na další typy odměn. Jedná se o odměnu na

základě produktivity práce, předáckou odměnu, odměnu na základě docházky, odměnu pro montážníky a bonusový program.

Produktivita práce

Zaměstnanci pracující ve výrobě mají možnost získat ke své mzdě finanční bonus, který se váže na množství vyrobených kusů za měsíc. Pro každou dílnu vyrábějící jak dveře, tak i zárubně, je stanoven denní plán. Po skončení měsíce se skutečně vyrobené množství sečte a porovná s denním plánem. Za každý kus vyrobený navíc získávají zaměstnanci odměnu, která se mezi ně rozpočítává s ohledem na počet odpracovaných dní a v poměru k výši hodinové mzdy.

Předácká odměna

Na každém pracovišti působí tzv. předák. Jedná se o vedoucího pracovníka, který nese zodpovědnost za kvalitu výrobků a jejich vyhotovení v požadovaném termínu. V případě, že pracovní kolektiv vyhotoví výrobky v požadované kvalitě a množství, náleží předákům odměna. V opačném případě se počet zakázek odepsaných z pracoviště se zpožděním z odměny odčítá. Termíny odepsání výrobku jsou hlídány informačním systémem.

Odměna za 100% docházku

V případě, že zaměstnanec v průběhu měsíce nemarodí, náleží mu odměna, a to ve výši 500,-Kč.

Montáže

Montážní pracovníci jsou odměňováni dle počtu namontovaných zakázek. Tedy čím více zakázek, tím vyšší odměna.

Bonusový program

Dále poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům celou řadu různých bonusů. Zaměstnavatel hradí svým zaměstnancům neomezené mobilní volání, poskytuje jim

příspěvek na dovolenou, vánoční bonus a slevu na nákup podnikových produktů. Každý zaměstnanec, který není místní a dojíždí do zaměstnání, dostává příspěvek na dopravu.

3. Hodnocení výkonnosti podniku

V této kapitole je pozornost věnována analýze výkonnosti vybrané společnosti ZLOMEK, s.r.o. Pro větší vypovídací schopnost jsou data porovnávána s daty dvou vybraných blízkých konkurentů a s oborovými průměry. Nejprve je provedena strategická analýza a následně finanční analýza zahrnující vývoj odvětví, popis majetku společnosti, výpočty poměrových ukazatelů, výpočty ekonomické přidané hodnoty a analýzu nákladovosti a produktivity práce. Výsledky těchto analýz jsou v závěru kapitoly shrnuty v rámci SWOT analýzy.

3.1. Výběr partnerů pro srovnání

Pro srovnání výsledků společnosti ZLOMEK byly kromě oborových průměrů vybrány také dva konkurenční podniky. Jedná se o společnosti, jež si zvolil samotný výkonný ředitel firmy.

První z vybraných konkurenčních společností je **SOLODOOR a.s.** Tato společnost byla založena v roce 1997. Jedná se o nástupnickou organizaci divize Dřevařská výroba SOLO Sušice, a.s. V současnosti se řadí k lídrům ve výrobě interiérových dveří a zárubní. Významnou pozici zaujímá nejen na tuzemském, ale i na zahraničních trzích, zejména ve střední a východní Evropě. (SOLODOOR, 2011)

Jedná se o akciovou společnost se základním kapitálem 115.500.000,-Kč, která v současné době zaměstnává přes 200 zaměstnanců. (Justice.cz, 2018) Jejím cílem je již od počátku poskytování vysoce kvalitních výrobků a co nejlepšího servisu svým zákazníkům. Společnost disponuje následujícími osvědčeními a certifikáty kvality:

- Certifikát ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004 zahrnující Návrh, vývoj, výrobu a prodej interiérových dveří, protipožárních dveří, obložkových zárubní a zakázkových truhlářských výrobků
- Certifikát Národního bezpečnostního úřadu pro bezpečnost protipožární dveře
- Osvědčení vydané Sdružením pro oceňování kvality CZECH MADE

- Certifikát shody bezpečnostních protipožárních dveří – bezpečností třída RC 2 podle ČSN EN 1627:2012 kap. 4
- Certifikát vydaný autorizovanou osobou pro jednokřídlové a dvoukřídlové dveře potvrzující shody s normami ČSN (SOLODOOR, 2011)

Druhou konkurenční firmou, s níž jsou výsledky společnosti ZLOMEK srovnávány, je společnost **GERBRICH, s.r.o.** Tuto firmu v její současné podobě založil Jaroslav Gerbrich se svým synem Radimem Gerbrichem. Prokázané kořeny této firmy však sahají až do roku 1897, kdy začal jako truhlář podnikat Josef Gerbrich. Dnes se firma věnuje výrobě interiérových, protipožárních a bezpečnostních dveří a zárubní. (GERBRICH, 2017)

Tato společnost s ručením omezeným má základní kapitál ve výši 5. 062. 000,-Kč. (Justice.cz, 2018) Klade důraz především na precizní zpracování materiálů, zajištění kvality výrobků a individuální přístup ke svým zákazníkům. Disponuje také celou řadou osvědčení a certifikátů kvality, jsou to:

- Certifikát o členství v klastru českých nábytkářů
- Osvědčení EKO-KOM, a.s.
- Certifikace Ekologicky šetrný výrobek
- Prohlášení o shodě zárubní s ČSN 746401 a ČSN EN 1192
- Prohlášení o shodě dveří s ČSN 746401 (GERBRICH, 2017)

3.2. Strategická analýza podniku

V této kapitole je provedena strategická analýza vybrané společnosti, jedná se jak o analýzu vnějšího prostředí, tak i o analýzu vnitřního prostředí.

3.2.1. PESTE analýza

V této podkapitole je pozornost věnována analýze makroprostředí, ke které byla využita PESTE analýza. Ta slouží ke zkoumání politických a právních, ekonomických, sociálních, technických a technologických a ekologických dopadů na podnik.

Nevýhoda politických a právních, ekonomických a sociálních faktorů pak spočívá v tom, že je podniky nemohou ovlivnit. Nezbyvá jim tedy nic jiného, než tyto oblasti bedlivě sledovat a průběžně se přizpůsobovat jejich změnám.

Politické a právní prostředí

Politická situace se pravidelně mění v důsledku voleb do poslanecké sněmovny, jelikož se podniky musí přizpůsobit změnám, které nastolí nová vláda. Ty poslední proběhly v říjnu 2017. Je potřeba sledovat nejen novelizaci stávajících zákonů, ale zejména vydávání nových zákonů a vyhlášek.

Opatření významná pro společnost ZLOMEK, která byla přijata vládou ve sledovaném období, byla:

- Od 1.1.2012 jsou odměny členů statutárních orgánů daňově uznatelným nákladem. Odvádí se z nich sociální a zdravotní pojištění za stejných podmínek jako u zaměstnanců.
- Od 1.1.2013 se základní sazba daně z přidané hodnoty zvyšuje z 20 % na 21 %. To pro firmu představuje zvýšení nákladů, což se následně promítá i do cen poskytovaných výrobků a služeb.
- Od 1.1.2014 byla zavedena povinná elektronická forma podání daňového přiznání, což ušetří čas administrativním pracovníkům.
- Od 1.1.2015 se základ daně z příjmů právnických osob zvyšuje o neuhrazené závazky u poplatníků vedoucích podvojné účetnictví po třiceti měsících od splatnosti. (ZLOMEK, 2018)

Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí jsou pro podnik důležité především hodnoty inflace, hrubého domácího produktu a míry nezaměstnanosti.

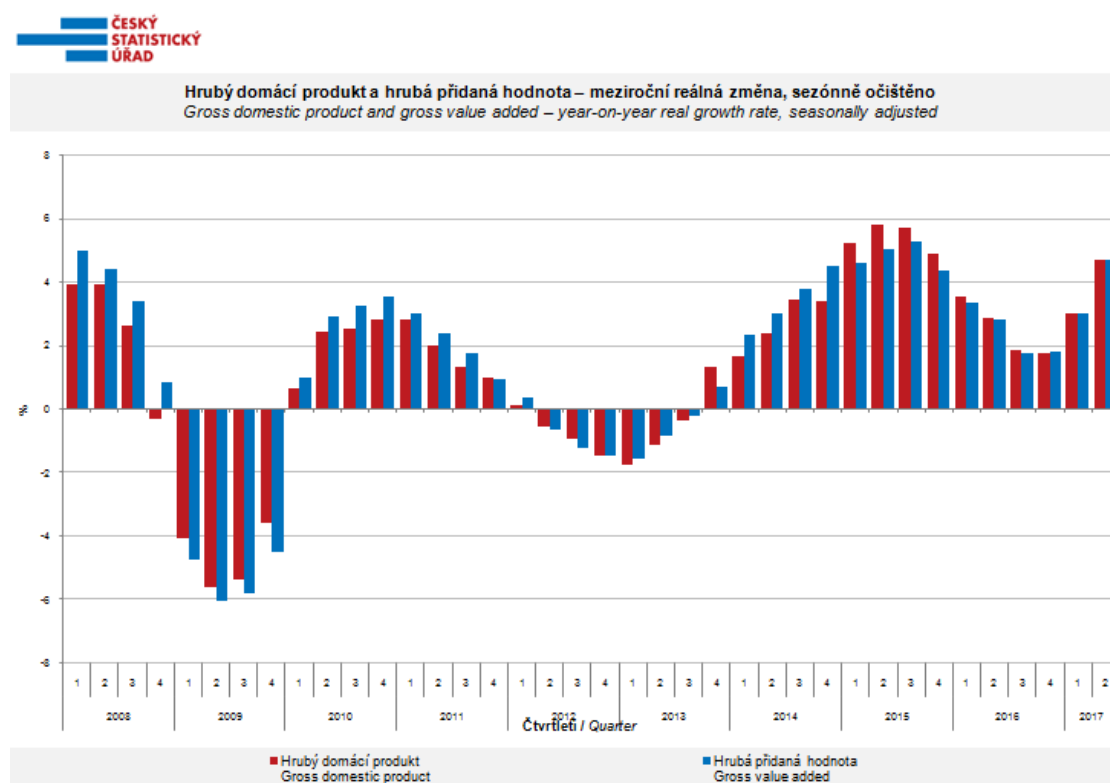
Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt v České republice má v posledních letech rostoucí trend. Aktuální růst, ke kterému došlo zejména díky růstu mezd a následnému růstu spotřeby domácností a také díky investičním aktivitám podniků, je dle Eurostatu dokonce třetí nejrychlejší v rámci celé EU. Aby byly podniky schopny uspokojit rostoucí poptávku po

zboží a službách, potřebují více zaměstnanců. Navíc však musí zvyšovat mzdy svých stávajících zaměstnanců, aby neodcházeli ke konkurenci. Tím dochází k růstu výrobních nákladů a následně i cen v ekonomice.

Hlavní bariéru dalšího růstu HDP představuje nedostatek volných pracovních sil, který může vést u některých podniků k prodlužování dodacích lhůt či dokonce k odmítání zakázek. Jelikož se chce společnost ZLOMEK od své konkurence odlišit kratšími dodacími lhůtami, řešila tento problém prostřednictvím řady benefitů za práci přesčas. (IHNEC.cz, 2017)

Vývoj HDP v České republice v letech 2008 až 2017 je znázorněn na následujícím grafu.



Graf 1: Vývoj hrubého domácího produktu v letech 2008-2017, zdroj: IHNEC.cz, 2017

Inflace

Jedním ze základních cílů centrálních bank všech členských států EU je nízká inflace, která láká zahraniční investory. ČNB má stanovený inflační cíl na úrovni $2 \pm 1 \%$, který má platit až do vstupu ČR do eurozóny.

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty inflace v letech 2010 až 2016 a vidíme, že inflační cíl ČNB je vždy splněn. Dále vidíme, že míra inflace v roce 2016 meziročně vzrostla. Nejvíce se na růstu cen podílejí potraviny, nealkoholické nápoje, náklady na bydlení a pohonné hmoty.

I takto mírný růst inflace má vliv na náklady podniku, které díky ní rostou. Tím je dále ovlivněna kupní síla obyvatel.

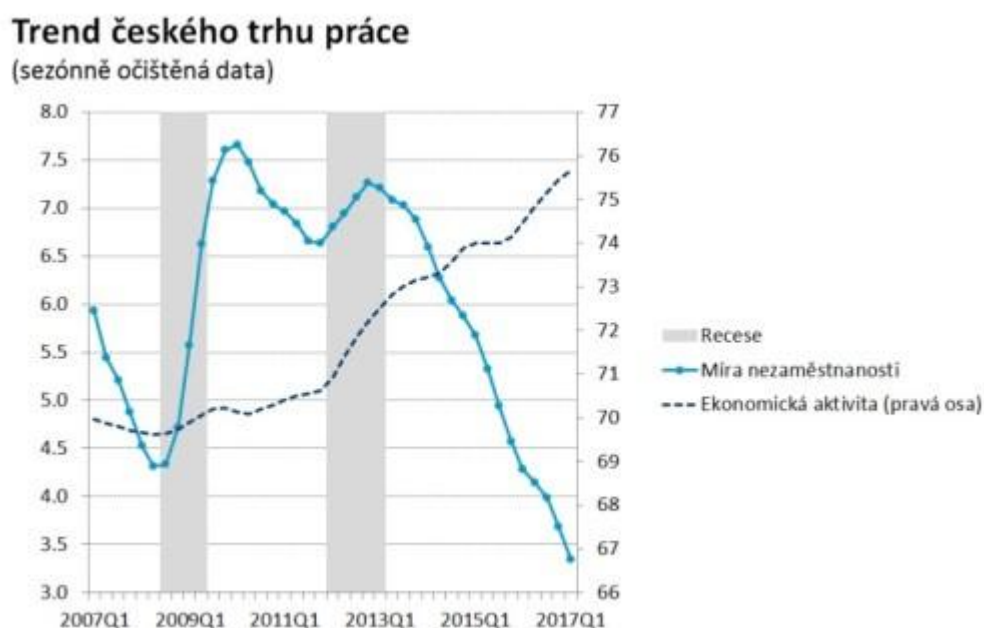
Tabulka 2: Vývoj míry inflace v letech 2010-2016, zdroj: ČSÚ.cz, 2018, vlastní zpracování

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace v ČR v %	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Pro společnost ZLOMEK to znamená nárůst cen vstupů, mzdových a dalších nákladů, v důsledku čehož dochází k nárůstu cen poskytovaného zboží a služeb. Vzhledem k rychlosti obratu skladových zásob, je však pro ni riziko spojené s nárůstem cen minimální.

Míra nezaměstnanosti

Jak vidíme v následujícím grafu, míra nezaměstnanosti má od celosvětové krize, která proběhla v roce 2008, klesající trend.



Graf 2: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2007-2017, zdroj: České noviny.cz, 2017

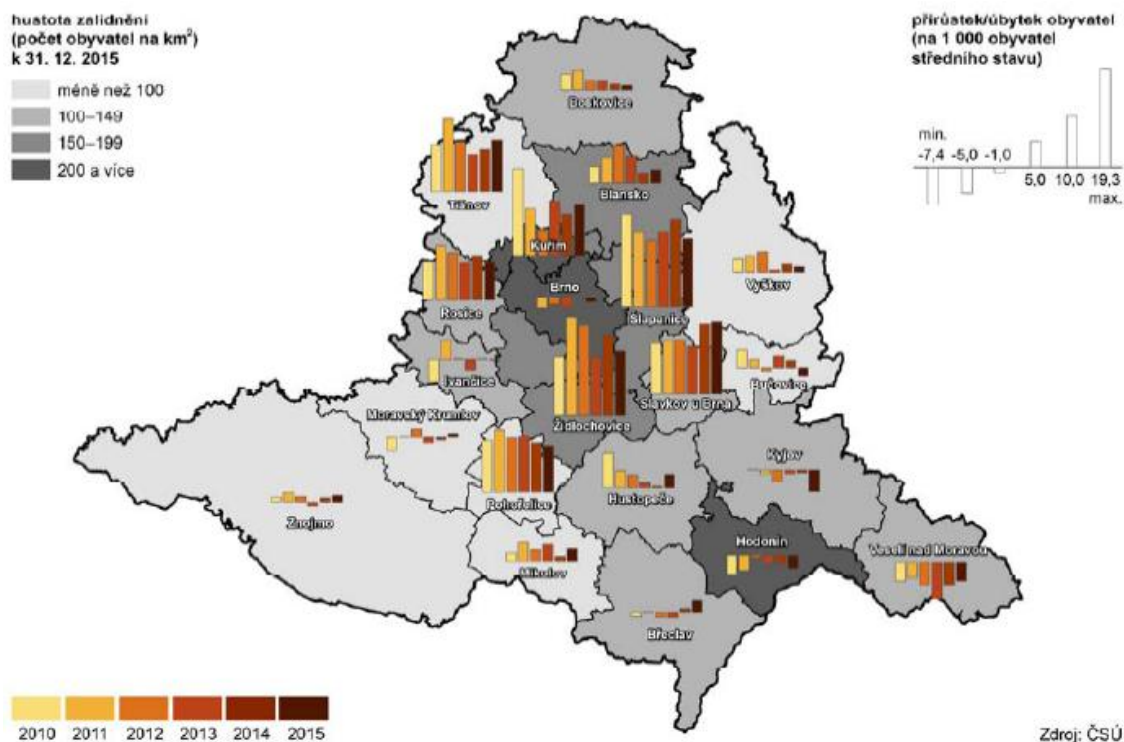
Podle dat Eurostatu má ČR nejnižší míru nezaměstnanosti v rámci celé EU (v září 2017 to bylo pouze 2,7 %). (České noviny.cz, 2017)

Na jednu stranu je to pro podniky pozitivní zpráva, jelikož se díky vysoké zaměstnanosti zvyšuje kupní síla obyvatel. Na druhou stranu se však český trh práce začíná přehřívat a nedostatek pracovních sil se stává hlavní bariérou dalšího zvyšování tempa růstu české ekonomiky. V současné době se česká ekonomika pravděpodobně nachází na své přirozené míře nezaměstnanosti, což znamená, že aktuálně nezaměstnaní nechtějí pracovat. Tento jev se velmi výrazně projevil také u analyzované společnosti ZLOMEK. Zatímco v předchozích letech byla fluktuace zaměstnanců téměř nulová (v průběhu let 2012 až 2016 odešel pouze jeden zaměstnanec), v roce 2017 podalo výpověď 10 zaměstnanců, tedy zhruba 1/5. Aby si společnost své zaměstnance udržela, začala jim nabízet další benefity, například v podobě příspěvku na dopravu do zaměstnání a také zajistila výhodný tarif mobilních služeb. Jelikož se firmě dařilo a chtěla si udržet zkrácené dodací lhůty, nabídla každému svému zaměstnanci, který přivede posilu, odměnu ve výši 2 000 Kč. Většina zaměstnanců, kteří původně podali výpověď, se tak vrátila zpět.

Sociální prostředí

Dle Českého statistického úřadu dochází v rámci Jihomoravského kraje celkově v důsledku migrace k mírnému přírůstku počtu obyvatel. K 30.6.2017 žilo v JMK 1 170 561 osob. Co se však týče konkrétně okresu Hodonín, kde společnost ZLOMEK sídlí, zde dochází naopak k úbytku počtu obyvatel, a to jak k přirozenému, tak i způsobenému migrací. Naposledy zde byl přírůstek obyvatelstva zaznamenán v roce 1994. V první polovině roku 2017 klesl počet obyvatel v tomto okrese o 162 osob, což představuje nejvyšší úbytek obyvatelstva v rámci celého JMK. Příčina spočívá v dlouhodobě vysoké nezaměstnanosti a malém počtu pracovních míst. (ČSÚ, 2017)

V následujícím grafu vidíme, že došlo k poklesu počtu obyvatel také v Brně. Ačkoliv se zde nachází jedna z poboček společnosti, nelze předpokládat negativní dopad na firmu, neboť lidé z Brna se stěhují do vesnic v jeho okolí. To znamená, že do Brna i nadále dojíždějí za prací, i nadále zde nakupují.



Graf 3: Pohyb obyvatelstva v letech 2010-2015, zdroj: ČSÚ, 2017

Jedním z největších problémů, kterým se v posledních letech zabývá celá Evropa, je stárnutí populace. Stejný problém postihuje i JMK. Zatímco podíl dětské složky, kterou tvoří osoby ve věku od 0 do 14 let, se dle ČSÚ snižuje, počet obyvatel ve věku nad 65 let roste. V důsledku toho se zvyšuje průměrný věk obyvatel. Zatímco v roce 1995 byl průměrný věk v JMK 37,5 roku, o dvacet let později, tedy v roce 2015, už to bylo 42 let. V rámci JMK byl nejvyšší průměrný věk zaznamenán taktéž v okrese Hodonín, což bylo způsobeno nejnižším podílem dětské složky (14,0 %). (ČSÚ.cz, 2017)

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že celkově dochází v JMK k mírnému nárůstu počtu obyvatel, díky čemuž roste také počet koncových zákazníků nakupujících interiérové dveře, ať už přímo od společnosti ZLOMEK nebo prostřednictvím jejích odběratelů. Ačkoliv v Brně a Hodoníně obyvatel naopak ubývá, v případě, že bude firma nabízet kvalitní výrobky a služby za přijatelné ceny, nebude to pro ni představovat úbytek zakázek. Lidé si za kvalitou rádi přijedou i do vzdálenějších měst.

Určitou hrozbu představuje stárnutí populace. S růstem podílu osob ve věku nad 65 let, bude klesat počet zákazníků, neboť starší lidé nenakupují nové dveře. Jednak si to část

z nich nemůže dovolit vzhledem k současné výši důchodů, jednak to velká část z nich považuje za zbytečné.

Technické a technologické prostředí

Co se týče technologií, ty hrají v tomto odvětví klíčovou roli a bez jejich využívání je takřka nemožné udržet si své zákazníky a konkurenceschopnost. Společnost ZLOMEK, s.r.o. si stanovila za cíl zkracování dodacích lhůt. Proto chce držet krok s moderními technologiemi a má v plánu své stroje a zařízení modernizovat.

Firma má ve svém majetku dřevoobráběcí stroje, z nichž některé jsou pro truhlářský obor zcela typické, jiné byly sestaveny na zakázku. V roce 2014 obdržela dotaci na nákup technologie z OPPI v hodnotě 207.000,- Eur (tedy zhruba 5,5 mil. Kč), a to na CNC obráběcí stroj, etážový lis na lisování dveří a sponkovací stroj. Z investovaných prostředků obdržela 45% dotace.

Je však velmi důležité zdůraznit, že ačkoliv usiluje firma v poslední době o modernizaci, obecně disponuje spíše zánovním strojovým parkem. Z rozvahy je patrné, že míra odepsanosti majetku byla v roce 2016 60 %. Ten zahrnuje formátovací pily, úhlové zkracovací pily, etážové lisy, olejovačky bočních ploch, CNC obráběcí centra pro výrobu dveří, sponkovačky, obalovačku profilů, CNC obráběcí centrum pro výrobu zárubní.

V současné době firma plánuje výstavbu nové výrobní haly, ve které by došlo k navýšení efektivity výroby. Ta by spočívala především v seskládání jednotlivých kroků výroby za sebou tak, aby na sebe lépe navazovaly. Tím by firma minimalizovala především manipulační náklady a časové ztráty.

Dále firma využívá moderní softwarové programy. V roce 2015 zakoupila informační systém HELIOS, který sjednocuje řízení veškerých agend této výrobní firmy. Slouží ke sledování celého výrobního procesu, řízení obchodních i marketingových procesů, řízení zásob, vedení účetnictví či pro personalistiku.

Společnost disponuje také moderními webovými stránkami, které by měly být v dnešní době naprostou samozřejmostí. Samozřejmostí jsou pro tuto firmu také automobily

využívané k montážím a vysokozdvížné vozíky. K dopravě hotových výrobků využívají externí dodavatele.

Ekologické prostředí

Již řadu let je kladen také celosvětový důraz na ochranu životního prostředí. Tu jednotlivé vlády (zejména Ministerstva životního prostředí) podporují vydáváním různých zákonů, vyhlášek a nařízení.

V souvislosti se zákonem č. 185/2001 Sb. o odpadech je firma ZLOMEK jako původce odpadů povinna je zařadit do jednotlivých kategorií, vést evidenci vyprodukovaných odpadů a mít smlouvu se společností, která od ní tyto odpady přebírá. Dále je povinna vést záznamy o spotřebě a likvidaci a podávat roční hlášení o jejich produkci a likvidaci. Firma produkuje druhy odpadu uvedené v následující tabulce.

Tabulka 3: Třídění odpadu, zdroj: vlastní zpracování

Kód	Kategorie	Druh odpadu
030105	O	Piliny, hobliny, odřezky, dřevotřískové desky a dýhy, neuvedené pod číslem 030104
150101	O	Papírové a lepenkové obaly
150110	N	Obaly obsahující zbytky nebezpečných látek nebo obaly těmito látkami znečištěné
200301	O	Směsný komunální odpad

Společnost ZLOMEK odpad ve formě pilin dále zpracovává na dřevěné brikety, které pak prodává zákazníkům.

3.2.2. Analýza „7S“

Strategie

Strategie podniku vychází z vize a hodnot společnosti uvedených výše. Ačkoliv je dnešní doba charakteristická zejména sériovou výrobou, existuje celá řada lidí, kteří o ni nestojí. Aby se tedy společnost skutečně stala jedničkou na trhu ve výrobě interiérových

dveří a zárubní v Jihomoravském kraji, musí být schopná uspokojit co nejširší okruh zákazníků. Z tohoto důvodu nabízí svým zákazníkům také atypickou výrobu, dle jejich přání. Oproti některým větším společnostem je společnost ZLOMEK schopná vyrobit i pouze jeden kus.

Navíc usiluje společnost o to, aby dodávala svým zákazníkům vysoce kvalitní výrobky ve zkrácených lhůtách. Pro splnění tohoto cíle chce společnost v nejbližší době pořídit již výše zmiňovanou novou výrobní halu, která bude větší než hala stávající, a nové stroje.

Vzhledem k vysoké konkurenci v tomto odvětví, usilují neustále jednotlivé firmy o získání nových, ale také o udržení stávajících zákazníků. Firma ZLOMEK, s.r.o. se proto rozhodla vyrábět od roku 2017 také kuchyně a nábytek.

Organizace

Tato společnost zaměstnává téměř 50 zaměstnanců a její organizační struktura zcela tomuto počtu odpovídá. Rozhodovací pravomoc má statutární orgán, který je tvořen dvěma jednatelem. Výkonným ředitelem společnosti je syn majitele, který je zároveň také ekonomickým manažerem. Vedle ekonomického manažera má společnost také obchodního manažera, kterým je druhý syn majitele, dále manažera montáží, který je současně i vedoucím zaměřovačem, a vedoucím výroby. Každá z těchto osob má pod sebou několik dalších zaměstnanců. Blíže je organizační struktura zobrazena v příloze číslo 7.

Systémy

Nejdůležitějším systémem, který společnost ZLOMEK, s.r.o. využívá, je informační systém Helios. Jedná se o systém, který propojuje jednotlivá pracoviště. Firma ho využívá k naceňování, zpracování nabídek, vedení skladového hospodaření, účetnictví atd. Zaměstnanci zde mohou sledovat aktuální stav zakázek. Program dokáže také vyexportovat veškeré statistiky.

Dále firma využívá rýsovací program Nemetschek Allplan. Jedná se o software určený pro architekty a projektanty, jenž tvoří součást komplexního CAD/AEC/BIM systému.

Výhodou systému je, že si projektant může podle potřeby přepínat mezi 2D a 3D prostorem. (bimsoft.eu, 2018)

Co se týče komunikace se zákazníky, preferuje vzhledem k povaze výrobků osobní setkání, využívá ale také telefonní síť nebo písemnou komunikaci v podobě e-mailů. Zaměstnanci jednotlivých poboček mezi sebou komunikují přes Skype.

Hodnoty

Majitelé společnosti ZLOMEK, s.r.o. jsou přesvědčeni, že spokojení zaměstnanci přispějí ke spokojenosti zákazníků, a tím také k dosažení cíle samotné společnosti. Snaží se mezi nimi vytvořit přátelskou atmosféru, občas například pořádají firemní akce. Poměrně nízká fluktuace dokazuje, že se jim to daří.

Schopnosti

Jednotlivé pracovní pozice vyžadují různou úroveň i různé obory vzdělání. Zaměstnanci na vrcholových pozicích mají vysokoškolské vzdělání, a to především v ekonomickém směru. Mimoto je na těchto pozicích důležitá také znalost cizích jazyků, a to především anglického a německého jazyka, ale také organizační a komunikační dovednosti.

Dále je zde poměrně velká část zaměstnanců, kteří nedisponují vysokoškolským titulem, ale mají maturitu z oboru dřevovýroby. Zaměstnanci na dělnických pozicích mají vesměs výuční listy, které jsou pro dané pozice zcela postačující. Na některé pozice není vyžadováno ani vzdělání v oboru, společnost však od svých zaměstnanců vyžaduje především týmového ducha.

Řízení a kultura

Řízení společnosti je v rukou dvou jednatelů, kteří tvoří statutární orgán společnosti. Jedním z nich je také samotný majitel společnosti. Styl řízení je spíše demokratický. Ačkoliv rozhodovací pravomoc mají jednatelé, do řízení podniku se mohou zapojit do určité míry také někteří její zaměstnanci. Za tímto účelem jsou ve firmě zavedeny pravidelné porady konající se jedenkrát týdně. V případě, že zaměstnanci přijdou s návrhem na zlepšení, je jim nabízena také finanční odměna.

Zaměstnanci

Jak je zmíněno výše, společnost dbá na spokojenost svých zaměstnanců, neboť je přesvědčena, že právě to je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného podniku. Proto je pro ni velmi důležitý správný výběr zaměstnanců. Každý nově přijatý pracovník musí nejprve absolvovat tříměsíční zkušební dobu.

Zaměstnanci jsou vybíráni na základě požadavků, které se liší podle příslušné pozice. Těmito požadavky jsou například praxe, vzdělání, organizační a komunikační dovednosti, jazykové znalosti a další.

Společnost se snaží své zaměstnance různými způsoby motivovat, proto jim nabízí celou řadu benefitů, například příspěvky na dopravu, na dovolenou, neomezené mobilní volání, vánoční bonusy atd. To vše přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, výsledkem čehož je jejich nízká fluktuace.

3.2.3. Porterův model pěti sil

Stávající konkurence

Obor podnikání vybrané společnosti je charakteristický vysoce konkurenčním prostředím. Konkurenčními podniky zabývajícími se výrobou interiérových dveří a zárubní jsou jednak malé rodinné společnosti, jednak i velké akciové společnosti. Nejsilnějším českým konkurentem je firma SAPELI, která má téměř stoletou tradici a působí v mnoha zemích celé Evropy. Ačkoliv má firma ZLOMEK dlouholetou tradici a pozitivní reference od zákazníků, jedná se spíše o menší firmu, která musí být vůči svým konkurentům obezřetná. Jednotlivé podniky se snaží odlišit od konkurence, proto nabízí diferencované produkty i služby. Zákazníci si tak vybírají na základě různých hledisek. Těmi jsou zejména cena, záruka, doplňkové služby, kvalita materiálů a využívané technologie. To vše má vliv na konečné rozhodnutí zákazníků. Firma ZLOMEK usiluje především o časovou flexibilitu a svým klientům poskytuje dodací lhůty 3 až 4 týdny.

V této práci je společnost ZLOMEK, s.r.o. porovnávána se dvěma konkurenty, kterými jsou společnosti SOLODOOR a.s. a GERBRICH, s.r.o. Obě tyto společnosti jsou blíže popsány výše.

Nová konkurence

V dnešní době není složité založit v České republice novou společnost, co se týče společnosti s ručením omezeným, postačí od roku 2014 dle §142 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích vklad pouhé 1 Kč. Přesto v tomto odvětví existují bariéry bránící vstupu nových konkurentů na trh. Těmito bariérami jsou zejména velký počet stávajících firem podnikajících v tomto odvětví a velká technologická náročnost. Vznik nové společnosti je finančně velmi náročný, neboť musí pořídit spoustu zařízení a strojů, jejichž cena sahá i do několika milionů českých korun. V tomto odvětví začínají firmy často jako pouzí živnostníci věnující se montážím, pokud se jim daří, mohou se časem rozrůst o vlastní produkci. Tak tomu bylo i u analyzované společnosti ZLOMEK. Vstupu nových konkurentů na trh společnost ZLOMEK nijak nezabrání, nezbývá jí tedy než snaha o diferenciaci.

Dodavatelé

Jedním ze základních cílů společnosti je dodávat svým zákazníkům výrobky ve vysoké kvalitě, a proto společnost využívá pouze prvotřídní vstupní materiály. K tomu si velmi precizně vybírá své dodavatele, kterými jsou renomovaní čeští, ale také němečtí výrobci. Některým z těchto dodavatelů poskytuje společnost zálohy, což svědčí o jejich vyjednávací síle. Pozice společnosti ZLOMEK je tím naopak oslabena. Na druhou stranu existuje na trhu velké množství dodavatelů, díky čemuž si může společnost ZLOMEK vybírat.

Odběratelé

Odběrateli výrobků a služeb této společnosti jsou jednak koncoví zákazníci (domácnosti), jednak různé společnosti, které představují stálou klientelu. Z těch nejvýznamnějších s největším objemem odebíraných výrobků jsou to společnost MILT, s.r.o. - montované systémy a společnost DVEŘE Pb s.r.o. v Příbrami. Jedná se o firmy, které nakupují výrobky společnosti ZLOMEK a ty pak nabízejí ve svých prodejnách, případně montují koncovým zákazníkům. Takovýchto, ačkoliv menších, stálých zákazníků má společnost přes 30 dalších. Těmto stálým zákazníkům poskytuje množstevní slevy až do výše 25 %.

Substituty

Za substitut dveří lze považovat plastové shrnovací dveře, které představují levnější variantu plnicí obdobnou funkci. Jedná se však o substitut, který společnost ZLOMEK nijak neohrožuje.

3.3. Finanční analýza

V této podkapitole je provedena finanční analýza společnosti ZLOMEK a jejích dvou vybraných konkurentů za období 2012-2016, k čemuž byly využity rozvahy a výkazy zisku a ztráty uvedené v přílohách číslo 1 až 6. Navíc jsou výsledky některých ukazatelů porovnány také s doporučenými hodnotami a pro větší realitu taktéž s oborovými průměry. K získání oborových průměrů byl využit benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. Tento systém je volně přístupný na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Využívají ho firmy, aby si ověřily své finanční zdraví, případně porovnaly své dosažené výsledky s výsledky nejlepších společností v odvětví. (MPO.cz, 2017)

Dle klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE spadá společnost ZLOMEK do zpracovatelského průmyslu a její NACE kód je 16.23 - Výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství. (NACE.cz, 2018)

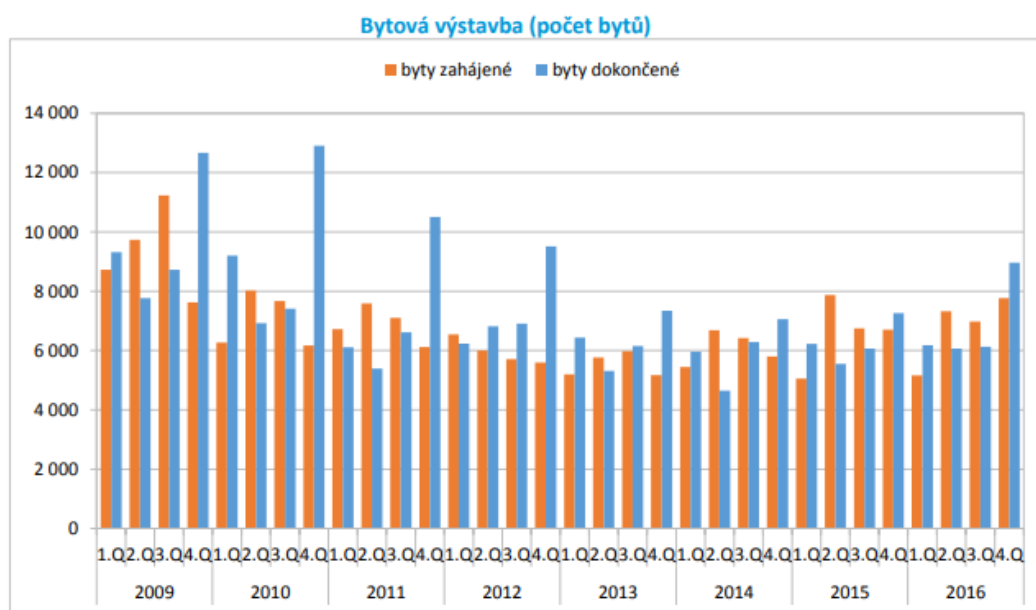
3.3.1. Vývoj odvětví v České republice

Produkce výrobků v rámci oddílu 16 dle CZ-NACE, který se dále člení na dvě skupiny, a to 16.1 – Výroba pilařská a impregnace dřeva a 16.2 – Výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků kromě nábytku, má v České republice dlouholetou tradici. Dřevo se postupem času díky využívání stále sofistikovanějších technologií stává materiálem s novou budoucností. Dominantní skupinou tohoto oddílu je z pohledu makroekonomických ukazatelů CZ-NACE právě skupina 16.2.

Produkty obou skupin tohoto oddílu jsou vysoce konkurenceschopné, tuzemští výrobci se z hlediska ceny i kvality řadí k žádaným dodavatelům v rámci tuzemska, EU i mimo EU. Jejich konkurenční výhoda tkví v dostatku domácích obnovitelných ekologických

surovin, které jsou důležitým předpokladem dalšího rozvoje, zvyšování objemu i kvality produkce. Úrovní před krizí v roce 2008 se dřevozpracující průmysl přibližuje teprve od roku 2014, od kterého dochází postupně k oživení, navýšení objemu tržeb a investic. (MPO.cz, 2016)

Výroba interiérových dveří a zárubní úzce souvisí také se stavebnictvím, čím větší je bytová výstavba, tím větší je také poptávka po dveřích a zárubních. V roce 2014 došlo k oživení bytové výstavby. Celkový počet zahájených bytů meziročně roste, v roce 2016 vzrostl o 3,2 %. Tento nárůst táhne zejména výstavba bytů v rodinných domech, která roste nepřetržitě taktéž od roku 2014, v roce 2016 došlo k meziročnímu růstu o 15,6 %. Vývoj bytové výstavby od krize až po rok 2016 je zachycen na následujícím grafu. Vidíme, že k nárůstu dochází pravidelně ve 2. kvartálu, v roce 2016 byl růstový také 4. kvartál. Tento vývoj představuje pro firmu ZLOMEK příležitost v podobě většího množství zakázek.



Graf 4: Vývoj bytové výstavby v letech 2009-2016, zdroj: MPO.cz, 2017

3.3.2. Majetková struktura

Společnost ZLOMEK má ve sledovaném období aktiva rozdělená zhruba půl na půl mezi dlouhodobý a krátkodobý majetek. Zatímco v roce 2015 převyšoval dlouhodobý majetek oběžná aktiva, v roce 2016 tomu bylo naopak.

Dlouhodobý majetek tvoří zejména hmotný majetek. Dlouhodobý finanční a nehmotný majetek představuje pouhá cca 3 % celkových aktiv. Největší část oběžných aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a zásoby. Podíl zásob na celkových aktivech kolísá s klesajícím trendem. Společnost se tedy postupně snaží nakupovat méně na sklad a zvyšovat obrát zásob. V roce 2015 jsou patrné vysoké investice, společnost poříдила pozemky v hodnotě více než 5 mil. Kč, stroje za necelé 2 mil. Kč a software v hodnotě 93 tis. Kč. Pořízení těchto položek naznačuje růstový potenciál do budoucnosti a plánované rozšiřování výroby.

Za sledované období se firma nedostala do ztráty, naopak výsledek hospodaření má rostoucí trend. V rozvaze je vidět narůstající položka nerozdělený zisk minulých let.

Tabulka 4: Podíl jednotlivých položek majetku na celkových aktivech (v %), zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy společnosti ZLOMEK, s.r.o.

Podíl jednotlivých položek majetku na celkových aktivech [v %]					
	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	49,18	56,56	47,37	54,53	45,88
Dlouh. nehm. majetek	0,00	0,00	0,00	0,19	0,15
Dlouh. hm. majetek	46,20	53,50	44,61	52,10	43,74
Dlouh. fin. majetek	2,98	3,06	2,75	2,24	2,00
Oběžná aktiva	50,08	42,54	51,89	44,66	53,44
Zásoby	17,77	18,03	16,00	13,67	13,84
Krátk. pohledávky	11,28	12,36	13,80	14,83	19,26
Krát. fin. majetek	21,02	12,12	22,09	16,17	20,33

V následující tabulce pak vidíme tempo růstu u vybraných položek rozvahy. S výjimkou přelomu let 2012/2013 dochází k růstu aktiv, což je pro firmu pozitivní a znamená to, že roste. Dále je zde patrný zejména nárůst dlouhodobého hmotného majetku v roce 2015 zhruba o 43 % a samostatných movitých věcí o téměř 19 %, a to v důsledku výše zmiňovaných investic. U krátkodobého finančního majetku je zajímavý zejména nárůst peněžních prostředků v pokladně mezi lety 2015 a 2016 o více než 200 %.

Co se týče pasiv, vlastní kapitál dlouhodobě meziročně narůstá, cizí zdroje pak mají kolísavý trend.

Tabulka 5: Tempo růstu u vybraných položek rozvahy (v %), zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy společnosti ZLOMEK, s.r.o.

Tempo růstu u vybraných položek rozvahy [v %]				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Aktiva	-2,77	11,30	22,65	12,28
Dlouhodobý majetek	11,82	-6,79	41,19	-5,52
Dlouh. hm. majetek	12,58	-7,18	43,22	-5,73
Samost. mov. věci	22,69	-11,88	18,83	-14,09
Oběžná aktiva	-17,42	35,77	5,56	34,36
Krátk. pohledávky	6,55	24,21	31,80	45,88
Krát. fin. majetek	-43,94	102,81	-10,23	41,20
Peníze v pokladně	-48,27	75,13	-45,31	213,52
Vlastní kapitál	9,17	11,32	18,31	26,74
Cizí zdroje	-27,08	11,84	35,79	-25,91

3.3.3. Vývoj a porovnání tržeb

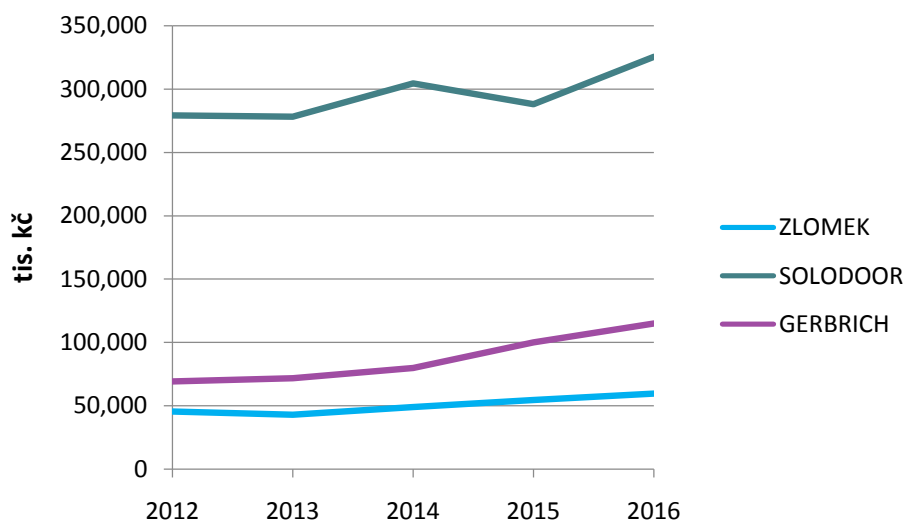
Ve sledovaném období došlo k růstu tržeb u všech tří firem, ZLOMEK dosahuje nejnižších tržeb. Objem tržeb společnosti SOLODOOR je výrazně vyšší než objemy tržeb společností ZLOMEK a GERBRICH. Zde by se mohlo zdát, že je na tom nejlépe společnost SOLODOOR. Opak je ale někdy pravdou, proto je níže porovnáno také tempo růstu tržeb a zisková marže těchto společností.

Tabulka 6: Vývoj a porovnání tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, zdroj: vlastní zpracování

Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	45 490	42 942	48 839	54 316	59 426
SOLODOOR	279 294	278 167	304 381	288 073	325 304

GERBRICH	69 208	71 627	79 911	99 981	114 967
-----------------	--------	--------	--------	--------	---------

Tržby z prodeje výrobků a služeb



Graf 5: Vývoj a porovnání tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce je zachyceno tempo růstu tržeb analyzovaných společností. Z výsledků vyplývá, že společnost ZLOMEK má od roku 2013 rostoucí tržby. Společnost SOLODOOR má kolísavý trend. Nejvyšší tempo růstu vykazuje společnost GERBRICH.

Tabulka 7: Tempo růstu tržeb analyzovaných společností v letech 2012-2016, zdroj: vlastní zpracování

Tempo růstu tržeb [v %]				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
ZLOMEK	-5,60	13,73	11,21	9,41
SOLODOOR	-0,40	9,42	-5,36	12,92
GERBRICH	3,50	11,57	25,12	14,99

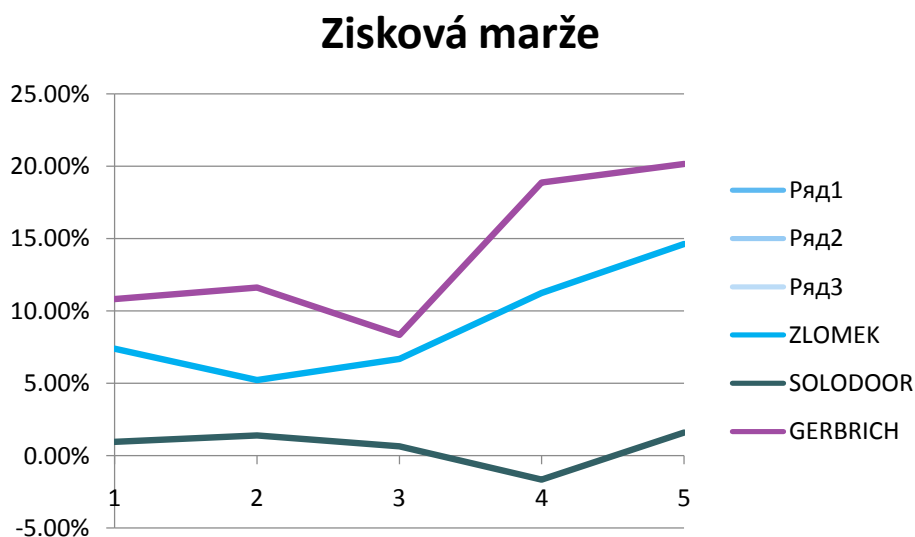
3.3.4. Vývoj a porovnání ziskové marže

Ve sledovaném období se společnosti ZLOMEK dařilo, její zisková marže vykazuje rostoucí trend, má tedy stále vyšší a vyšší zisk z prodeje vlastních výrobků a služeb. Nejvyšší ziskovou marži měla po celé období firma GERBRICH.

Zatímco tržby měla společnost SOLODOOR suverénně nejvyšší, ziskovou marži má naopak nejnižší. Ve sledovaném období se její hodnoty pohybují kolem 0 %, v roce 2015 jsou dokonce záporné. Příčinou jsou především vysoké náklady společnosti vynaložené na investici do nových technologií.

Tabulka 8: Vývoj a porovnání ziskové marže, zdroj: vlastní zpracování

$\text{Zisková marže} = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Tržby z prodeje výrobků a služeb}} [\text{v } \%]$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	7,39	5,22	6,69	11,25	14,63
SOLODOOR	0,97	1,40	0,66	-1,64	1,61
GERBRICH	10,82	11,60	8,34	18,86	20,16



Graf 6: Vývoj a porovnání ziskové marže, zdroj: vlastní zpracování

3.3.5. Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základním metodickým nástrojem využívaným pro finanční analýzu. Při výpočtu se dávají do poměru vzájemně mezi sebou položky rozvahy a výsledovky. Jelikož je podnik složitý organismus, k charakteristice jeho finanční situace nestačí využití pouze jednoho ukazatele, nýbrž je třeba využít soustavy ukazatelů. Nejčastěji se v praxi setkáme s následujícími skupinami poměrových ukazatelů, a to s ukazateli zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. (Kislingerová, Hnilica, 2005, str. 31)

Ukazatele rentability

K nejsledovanějším ukazatelům patří ukazatele rentability, které slouží k poměrování zisku z podnikání s výší podnikových zdrojů využitých k jeho dosažení. (Sedláček, 2011, str. 56)

Rentabilita aktiv

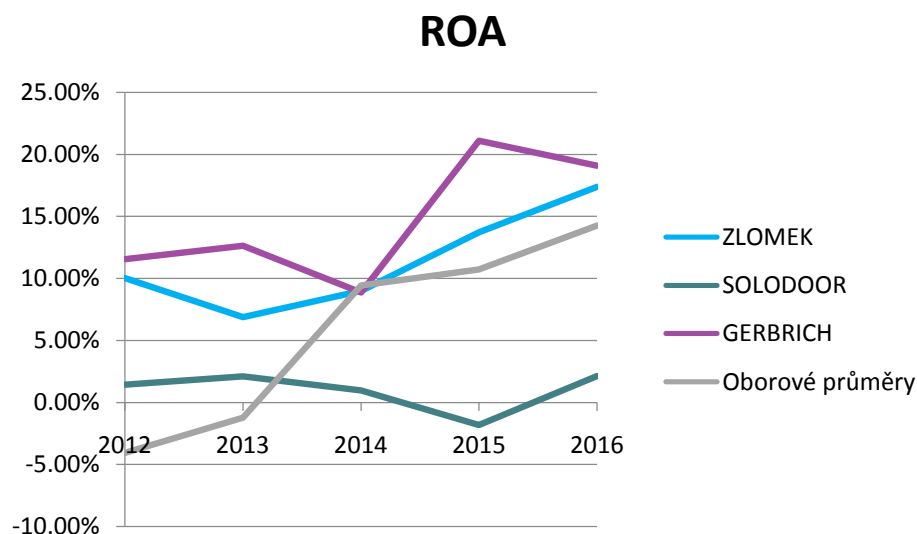
Rentabilita aktiv je důležitým ukazatelem měřícím výkonnost neboli produkční sílu podniku. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 31)

Co se týče rentability aktiv, je na tom společnost ZLOMEK dobře, neboť vykazuje od roku 2013 rostoucí trend. Rentabilita aktiv společnosti GERBRICH má kolísavý trend, kromě roku 2014 má však nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele. Obě tyto firmy se zároveň drží nad oborovým průměrem (s výjimkou roku 2014, kdy byl oborový průměr mírně vyšší). Nejhorších hodnot rentability aktiv dosahuje firma SOLODOOR, v roce 2015 má dokonce zápornou hodnotu a dosahuje tedy ztráty.

Tabulka 9: Vývoj a porovnání rentability aktiv, zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv = $\frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$ [v %]					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	10,02	6,87	8,99	13,72	17,38
SOLODOOR	1,44	2,10	0,98	-1,81	2,13
GERBRICH	11,55	12,63	8,87	21,09	19,08

Oborové průměry	-4,05	-1,22	9,43	10,72	14,26
-----------------	-------	-------	------	-------	-------



Graf 7: Vývoj a porovnání rentability aktiv, zdroj: vlastní zpracování

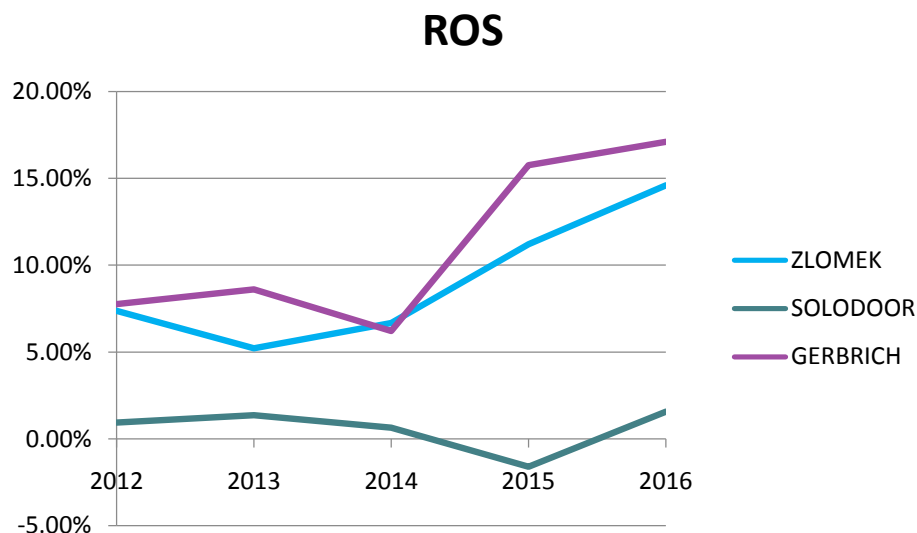
Rentabilita tržeb

Tento ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku a měl by mít rostoucí tendenci. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 31)

Z hlediska rentability tržeb má společnost ZLOMEK v posledních letech rostoucí trend, což je pozitivní. Nejvyšší rentabilitu tržeb má ve všech letech firma GERBRICH. Naopak nejhorší hodnoty rentability tržeb má ve sledovaném období firma SOLODOOR, opět je hodnota v roce 2015 záporná.

Tabulka 10: Vývoj a porovnání rentability tržeb, zdroj: vlastní zpracování

$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby z prodeje vl.výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}} [\text{v \%}]$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	7,38	5,22	6,68	11,20	14,59
SOLODOOR	0,95	1,37	0,65	-1,60	1,57
GERBRICH	7,77	8,61	6,22	15,75	17,10



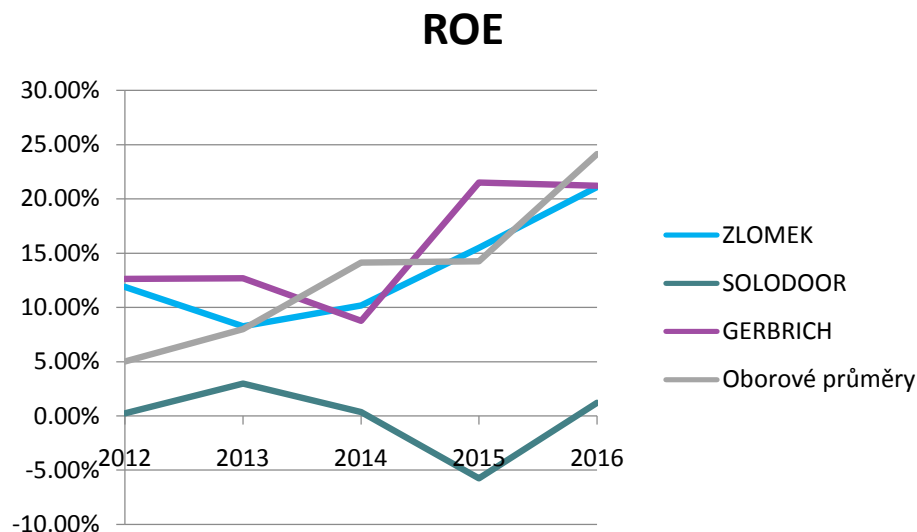
Graf 8: Vývoj a porovnání rentability tržeb, zdroj: vlastní zpracování

Co se týče **rentability vlastního kapitálu**, ta slouží k vyjádření výnosnosti kapitálu vloženého do podniku jeho vlastníky. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 31)

Firma ZLOMEK vykazuje ve sledovaném období opět rostoucí trend a její výsledky nejvíce odpovídají oborovým průměrům. Firma GERBRICH má ve sledovaném období hodnoty podobné, ale její trend hodně kolísá. Nejhorších výsledků dosahuje opět firma SOLODOOR. V roce 2015 dosahuje záporných hodnot i u tohoto ukazatele.

Tabulka 11: Vývoj a porovnání rentability vlastního kapitálu, zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu = $\frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$ [v %]					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	11,88	8,25	10,16	15,48	21,10
SOLODOOR	0,25	2,98	0,37	-5,73	1,21
GERBRICH	12,61	12,68	8,75	21,51	21,20
Oborové průměry	5,02	8,01	14,12	14,26	24,13

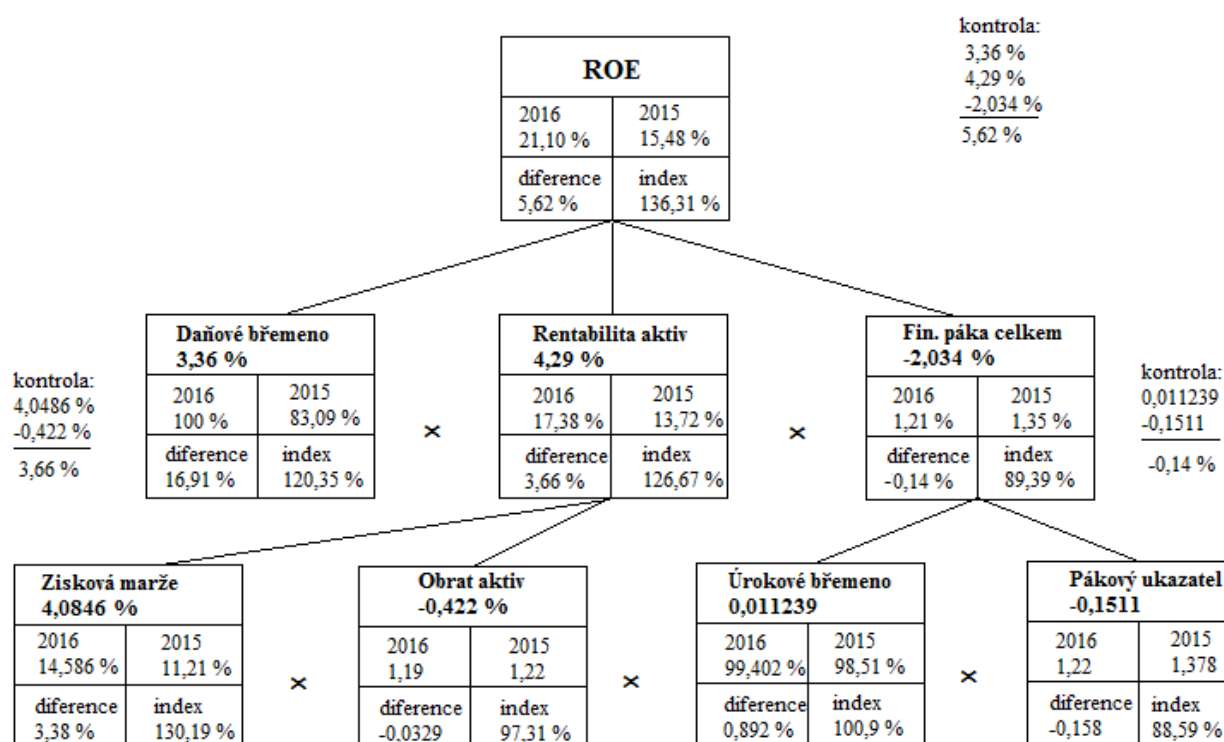


Graf 9: Vývoj a porovnání rentability vlastního kapitálu, zdroj: vlastní zpracování

K lepšímu pochopení celkové změny ROE společnosti ZLOMEK v posledních dvou sledovaných letech, kdy byla tato procentní změna největší, byl proveden rozklad ROE logaritmickou metodou. Kislingerová a Hnilica uvádějí, že tato metoda je považována za nejpresnější, lze ji však použít pouze v případě kladných hodnot ROE, neboť pro záporné hodnoty není logaritmus definován. (2005, str. 58) Tato podmínka je u společnosti ZLOMEK splněna.

Celková hodnota ukazatele ROE dosáhla v roce 2016 hodnoty 21,10 % a v roce 2015 15,48 %. ROE se tedy změnilo o 5,62 procentních bodů, což je v relativním vyjádření růst o 36,31 %. Na celkové změně ROE se podílí daňové břemeno 3,36 procentními body, rentabilita aktiv 4,29 procentními body a celková finanční páka -2,034 procentními body. Nejvíce tedy působila na změnu ROE rentabilita aktiv, která dosáhla v roce 2016 17,38 %. U rozkladu ROA je vidět, že ačkoliv zpomalil obrat aktiv, zisková marže vzrostla a tento pokles převýšila. Dále se na růstu ROE podílel velkou částí také pokles daňového břemene 3,36 procentními body. Celková finanční páka naopak poklesla a část růstového vlivu daňového břemene a rentability aktiv tak eliminovala. Na obrázku je vidět, že k poklesu došlo v důsledku poklesu finanční páky o 0,1511, která je poměrem aktiv a vlastního kapitálu. U úrokového břemene došlo pouze

k mírnému růstu, jeho vliv je tedy zanedbatelný. Platí, že čím nižší jsou oba tyto ukazatele, tím nižší je i celková finanční páka. Tedy čím méně má společnost cizího kapitálu, který by byl levnější než vlastní kapitál, tím horší je rentabilita vlastního kapitálu. Společnost ZLOMEK tedy díky nedostatečným inovacím a stále nižšímu využívání cizích zdrojů, přichází o část ROE.



Obrázek 4: Logaritmičský rozklad ukazatele rentability společnosti ZLOMEK, s.r.o. v roce 2016, zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží ke sledování vztahu mezi vlastními a cizím zdroji podniku. Je důležité si uvědomit, že vysoká zadluženost nemusí být vždy negativní. Naopak pro fungující firmu může pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. (Kislingerová, Hnilica, 2005, str. 34) Obecně se doporučuje 30% až 60% míra zadluženosti, závisí však na konkrétním odvětví, ve kterém firma podniká. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 28)

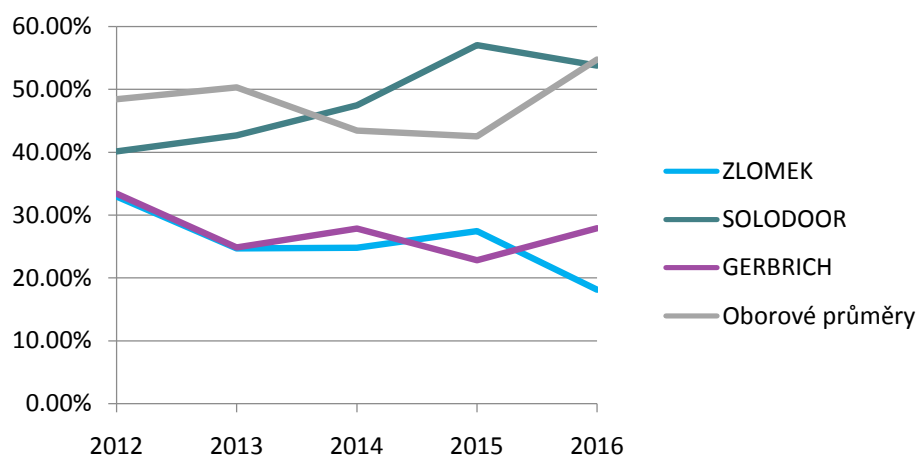
V tabulce zadluženosti vidíme, jak moc vybrané firmy využívají cizí zdroje. Společnost ZLOMEK je velmi málo zadlužená, v roce 2016 je její míra zadluženosti pouhých 18,12 %. Co se týče struktury cizích zdrojů, v letech 2012 až 2015 neměla žádné dlouhodobé závazky, v roce 2016 jí pak vznikl závazek k úvěrové instituci ve výši 800 tis. Kč. Takto nízké hodnoty se obecně moc nedoporučují, neboť značí velmi negativní jev, a to že firma neinovuje. Společnost má však v plánu výstavbu nové výrobní haly. Její realizace bude finančně kryta z části vlastními a z části cizími zdroji. Aktuálně je tento projekt v jednání, společnost hledá především vhodné prostory. S novou budovou plánuje firma také pořízení nových strojů, s čímž budou spojeny také nemalé finanční prostředky. Lze tedy předpokládat, že tyto plány jsou důvodem aktuálně nízké zadluženosti.

Tabulka 12: Vývoj a porovnání celkové zadluženosti, zdroj: vlastní zpracování

$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	32,95	24,71	24,8	27,46	18,12
SOLODOOR	40,12	42,67	47,45	57,03	53,77
GERBRICH	33,42	24,88	27,88	22,83	27,92
Oborové průměry	48,43	50,33	43,46	42,52	54,76

V grafu je také patrné, že poměrně nízkou zadluženost vykazuje i firma GERBRICH. Společnost SOLODOOR využívala v letech 2012-2016 cizí zdroje nejvíce a nejvíce se přibližuje oborovým průměrům. V letech 2015 a 2016 přesáhla její zadluženost 50 %. K navýšení zadluženosti této firmy však došlo v důsledku pořízení nových technologií v roce 2015, což je zcela v pořádku. V roce 2016 se zadluženost znovu snížila.

Celková zadluženost



Graf 10: Vývoj a porovnání celkové zadluženosti, zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují, jak jsou jednotlivé společnosti schopny splácet své závazky. Tyto ukazatele v podstatě dávají do poměru to, čím je možné platit, s tím, co je potřeba zaplatit. Do čitatele se dosazují složky majetku podle toho, jakou požadujeme míru jistoty od dosažených výsledků.

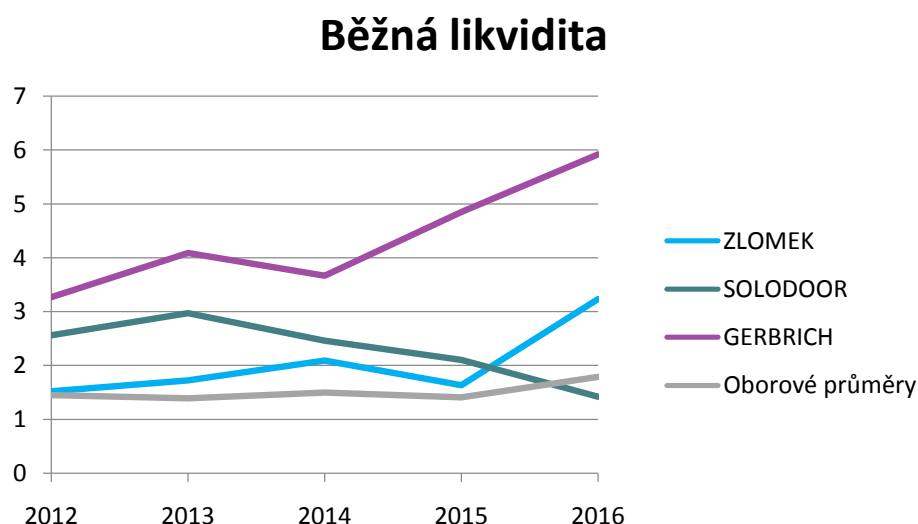
Běžná likvidita udává, kolikrát je firma schopná uspokojit své věřitele, pokud přemění svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Její doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1,5 až 2,5. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 31)

V tabulce vidíme, že oborové průměry dosahují doporučených hodnot nebo jsou mírně pod jejich hranicí. Nejlepší běžnou likviditu má s výjimkou roku 2016 firma ZLOMEK, která se nejvíce přibližuje oborovým průměrům a dosahuje také doporučených hodnot. V roce 2016 však došlo k negativnímu vývoji, hodnoty běžné likvidity výrazně překračují oborové průměry. Naopak nejhůře je na tom společnost GERBRICH, neboť dosažené hodnoty přesahují oborové průměry a také doporučené hodnoty ve všech pěti letech, v roce 2016 je dokonce 5,92. To znamená, že kdyby společnost v roce 2016 proměnila všechna svá oběžná aktiva na hotovost, tak je schopná 5,92krát uspokojit své věřitele. Firma tedy váže své prostředky neefektivně, čímž narušuje provoz i výnosy

firmy. Společnost SOLODOOR má v letech 2012 až 2015 běžnou likviditu nad a v roce 2016 naopak pod oborovým průměrem.

Tabulka 13: Vývoj a porovnání běžné likvidity, zdroj: vlastní zpracování

$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	1,52	1,72	2,09	1,63	3,23
SOLODOOR	2,56	2,97	2,46	2,10	1,42
GERBRICH	3,27	4,09	3,67	4,85	5,92
Oborové průměry	1,45	1,39	1,50	1,41	1,79
Doporučené hodnoty	< 1,5-2,5 >				



Graf 11: Vývoj a porovnání běžné likvidity, zdroj: vlastní zpracování

Pohotová likvidita poměřuje oběžná aktiva snížená o zásoby a krátkodobé závazky. Vyjadřuje tedy, jak je firma schopna hradit své závazky, aniž by musela prodat své zásoby. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 33)

Doporučených hodnot nedosahuje ve sledovaném období ani jedna analyzovaná společnost, s výjimkou firmy ZLOMEK v roce 2015. Ve zbývajících letech dosahuje

firma ZLOMEK hodnoty nižší (2012 a 2013) nebo naopak vyšší (2014 a 2016) než se doporučuje, celkově je její trend kolísavý. Oborové průměry odpovídají doporučeným hodnotám nebo jsou mírně pod jejich hranicí. Zatímco společnost SOLODOOR se ve sledovaném období postupně přibližuje oborovým průměrům, společnost GERBRICH má pohotovou likviditu opět příliš vysokou.

Tabulka 14: Vývoj a porovnání pohotové likvidity, zdroj: vlastní zpracování

$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{kr\'atzkodob\'e z\'avazky}}$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	0,98	0,99	1,45	1,13	2,4
SOLODOOR	1,87	2,13	1,43	1,25	0,91
GERBRICH	2,43	3,09	2,71	3,25	4,39
Oborov\'e pr\'um\'ery	1,00	0,98	1,04	0,88	1,16
Doporučen\'e hodnoty	< 1,0-1,15 >				

Okamžitá likvidita je nejpřísnějším ukazatelem likvidity, neboť vyjadřuje schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky ihned pouze použitím peněz v pokladně, na běžném účtu, šeků a krátkodobých cenných papírů. Její doporučené hodnoty se pohybují v intervalu od 0,2 do 0,5, čemuž odpovídají až na rok 2013 také oborové průměry. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele značí neefektivní využívání finančních prostředků, což má dopad také na rentabilitu podniku. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 32)

V tabulce je vidět, že společnost ZLOMEK vykazuje příliš vysokou okamžitou likviditu, její výsledky neodpovídají oborovým průměrům ani doporučeným hodnotám. Je to dáno tím, že společnost drží příliš vysoké peněžní prostředky v podobě krátkodobého finančního majetku.

Podobně je na tom i společnost GERBRICH. V posledních třech letech odpovídají dosažené výsledky doporučeným hodnotám a i oborovým průměrům pouze u firmy SOLODOOR.

Tabulka 15: Vývoj a porovnání okamžité likvidity, zdroj: vlastní zpracování

Okamžitá likvidita = $\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	0,64	0,49	0,89	0,59	1,23
SOLODOOR	0,91	0,61	0,37	0,32	0,29
GERBRICH	0,17	0,47	0,11	0,60	1,22
Oborové průměry	0,23	0,16	0,29	0,24	0,33
Doporučené hodnoty	< 0,2-0,5 >				

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují efektivnost firem v hospodaření s aktivy, tedy jak dlouho v nich má firma vázány finanční prostředky. Tyto ukazatele lze vyjádřit ve dvou formách, a to jako obrátkovost (počet obrátek za určité období) nebo dobu obratu (počet dní jedné obrátky). (Kislingerová, Hnilica, 2005, str. 33-34)

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát za rok se majetek obrátí v tržby, přičemž jeho minimální hodnota je 1. Příliš nízká hodnota značí neúměrnou majetkovou vybavenost a jeho neefektivní využívání. Obecně platí, že čím je tato hodnota vyšší, tím je to pro podnik lepší. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 31)

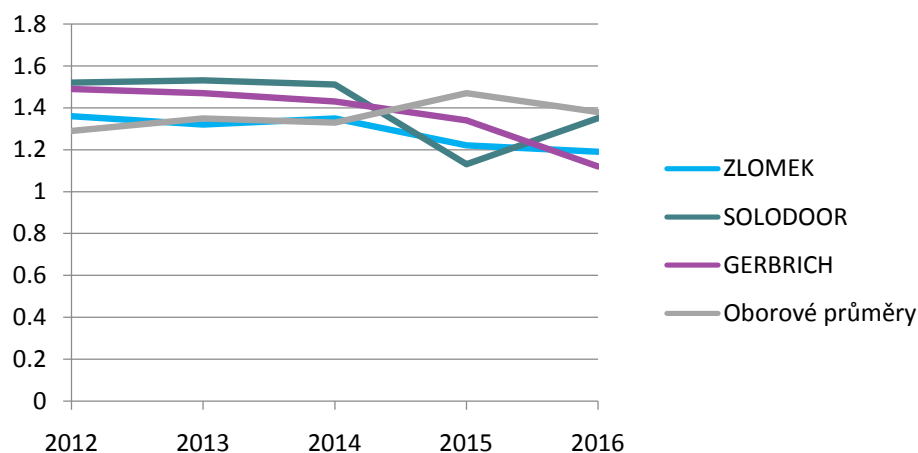
Společnost ZLOMEK se oborovým průměrem přibližovala v letech 2012-2014 nejvíce. V roce 2015 pořídila společnost pozemky v hodnotě vyšší než 5 mil. Kč, čímž došlo k navýšení hodnoty celkových aktiv. Od tohoto roku vykazuje obrat celkových aktiv klesající trend. V roce 2016 je na tom nejlépe firma SOLODOOR, u níž se za rok 2016 obrátil majetek v tržby 1,35krát.

Tabulka 16: Vývoj a porovnání obratu celkových aktiv, zdroj: vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv = $\frac{\text{Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}}{\text{celková aktiva}}$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	1,36	1,32	1,35	1,22	1,19

SOLODOOR	1,52	1,53	1,51	1,13	1,35
GERBRICH	1,49	1,47	1,43	1,34	1,12
Oborové průměry	1,29	1,35	1,33	1,47	1,38

Obrat celkových aktiv



Graf 12: Vývoj a porovnání obratu celkových aktiv, zdroj: vlastní zpracování

Co se týče **obratu stálých aktiv**, v tabulce je vidět, že společnost ZLOMEK dosahuje stálých hodnot. Nejvyšších hodnot dosahuje po celé sledované období firma GERBRICH.

Tabulka 17: Vývoj a porovnání obratu stálých aktiv, zdroj: vlastní zpracování

$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}}{\text{stálá aktiva}}$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	2,94	2,46	3,02	2,35	2,72
SOLODOOR	3,57	3,53	2,70	1,86	2,28
GERBRICH	4,34	4,64	4,53	4,21	3,33

Doba obratu zásob udává dobu trvání jednoho obratu, tedy doby potřebné k tomu, aby peněžní prostředky přešly přes výrobní a zbožní formy opět do formy peněz. Zde platí,

že čím kratší je tato doba, tím je to pro firmu lepší. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 31)

Společnost ZLOMEK drží své zásoby ve sledovaném období zhruba 1 a půl měsíce, čemuž odpovídá doba dodání, která je v současné době do 6 týdnů. Společnost si tedy, i vzhledem ke konkurenci, stojí dobře. Nejdelší dobu obratu zásob má firma GERBRICH, v roce 2015 jsou to 2 měsíce. Naopak nejlépe je na tom v porovnání s konkurencí firma SOLODOOR.

Vzhledem k tomu, že na trhu existuje široká nabídka různých druhů materiálů z hlediska kvality, barvy, dekoru apod., pořizují výrobní podniky materiál na základě objednávek, a to až po zaplacení záloh. Na skladě tedy drží pouze minimální zásoby, dosažené výsledky lze tudíž považovat za přijatelné.

Tabulka 18: Vývoj a porovnání doby obratu zásob, zdroj: vlastní zpracování

$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží})/365}$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	47,77	49,97	43,39	40,73	42,41
SOLODOOR	36,22	37,29	42,33	47,33	36,94
GERBRICH	40,90	41,07	45,75	60,98	55,85

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho zaplatí odběratelé analyzovaným společností. V zájmu společností je co nejkratší doba inkasa pohledávek, neboť v opačném případě roste potřeba úvěrů a tím i náklady. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 33)

Ve sledovaném období dosahuje s výjimkou roku 2016 nejnižších hodnot firma ZLOMEK. Vývoj v průběhu let je pro ni však negativní, neboť dochází postupně ke zvyšování doby inkasa pohledávek, což značí větší vyjednávací sílu odběratelů. Zde je však potřeba podotknout, že zákazníci platí společnosti zálohy, domácnosti ve výši 50 %, u ostatních odběratelů se výše zálohy odvíjí od individuálních platebních

podmínek. Zbývající část je pak zaplacená až při předání. GERBRICH má velmi špatné výsledky po celou dobu, neboť na zaplacení pohledávek čeká více než tři měsíce.

Tabulka 19: Vývoj a porovnání doby obratu pohledávek, zdroj: vlastní zpracování

$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb} + \text{Tržby za zboží})/365}$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	30,33	34,27	37,42	44,20	59,01
SOLODOOR	49,61	67,83	43,81	51,59	44,96
GERBRICH	108,60	102,62	115,20	90,00	100,67

Naopak **doba obratu závazků** vyjadřuje, za jak dlouho uhradí analyzované společnosti faktury od svých dodavatelů. Tato hodnota by měla být delší než hodnota doby obratu pohledávek, a to z toho důvodu, aby společnost peníze od svých odběratelů obdržela dříve, než musí zaplatit svým dodavatelům. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 34)

V tabulce vidíme, že společnost ZLOMEK je na tom v porovnání s konkurencí nejlépe. Doby obratu závazků jsou delší než doby obratu pohledávek. Jedinou výjimkou je rok 2016, což pro firmu představuje negativní vývoj. Firma GERBRICH má ve sledovaném období podstatně delší dobu obratu pohledávek než dobu obratu závazků, což znamená, že svým dodavatelům musí platit zhruba o dva měsíce dříve, než obdrží peníze od svých odběratelů. Jedná se o velmi negativní zjištění, neboť může mít potíže s úhradou svých závazků. V roce 2016 je na tom nejlépe společnost SOLODOOR, která platbu inkasuje za 45 dní, ale svým dodavatelům hradí závazky za 72 dní.

Tabulka 20: Vývoj a porovnání doby obratu závazků, zdroj: vlastní zpracování

$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{(\text{Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží})/365}$					
	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK	88,46	68,41	67,26	81,84	50,60
SOLODOOR	51,88	44,52	41,31	55,51	72,51
GERBRICH	48,70	41,24	47,53	38,11	36,54

3.3.6. Nákladovost společnosti ZLOMEK, s.r.o.

V této části práce je analyzována nákladovost společnosti ZLOMEK. Ta by měla být menší jedna. V opačném případě by se jednalo o podnik dosahující ztráty.

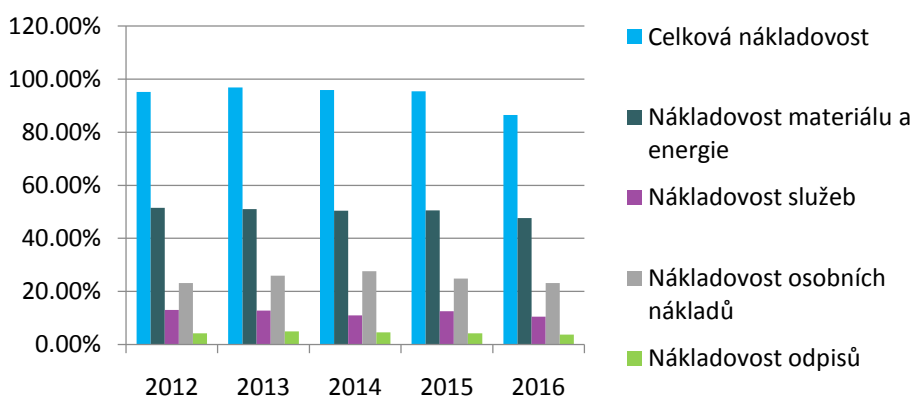
V následující tabulce jsou zachyceny jednotlivé náklady z výkazu zisku a ztráty společnosti ZLOMEK ve sledovaném období, na základě kterých došlo k výpočtu nákladovosti. Při výpočtu je počítáno s tržbami za vlastní výrobky a služby.

Tabulka 21: Nákladovost společnosti ZLOMEK, s.r.o. v letech 2012-2016, zdroj: vlastní zpracování

Náklady v tis. Kč					
	2012	2013	2014	2015	2016
Spotřeba mat. a ener.	23403	21907	24649	27465	28297
Služby	5909	5491	5385	6836	6239
Osobní náklady	10551	11141	13506	13518	13772
Daně a poplatky	50	60	61	57	14
Odpisy DHM a DNM	1929	2105	2255	2283	2214
Jiné prov. náklady	-	-	-	-	374
Ost. prov. náklady	734	535	446	503	428
Nákladové úroky	9	-	-	-	-
Ost. fin. náklady	169	51	49	156	60
Daň z příjmů	532	280	503	1020	-
Mimořádné náklady	5	-	-	2	-
Celkové náklady	43291	41570	46854	51840	51398
Tržby	45 490	42 942	48 839	54 316	59 426
$\text{Nákladovost} = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{tržby za vlastní výrobky a služby}} [\text{v}\%]$					
Celková	95,17	96,80	95,94	95,44	86,49
Materiálu a energie	51,45	51,02	50,47	50,57	47,62
Služeb	12,99	12,79	11,03	12,59	10,50
Osobních nákladů	23,19	25,94	27,65	24,89	23,18
Odpisů	4,24	4,90	4,62	4,20	3,73

Vidíme, že celková nákladovost má od roku 2013 klesající trend, v letech 2015/2016 klesla o 9 %, a po celé sledované období je menší než jedna. Tržby jsou tedy vyšší než náklady a společnost dosahuje po celé sledované období zisku. V případě výpočtu s celkovými tržbami, tedy včetně tržeb za zboží a z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu by nákladovost ještě poklesla. Největší část nákladů, okolo 50 %, představují položky spotřeba materiálu a energie, které ve sledovaném období mírně klesají. Další významné podíly na celkových nákladech zaujímají osobní náklady a náklady na služby.

Nákladovost společnosti ZLOMEK, s.r.o.



Graf 13: Nákladovost společnosti ZLOMEK, s.r.o. v letech 2012-2016, zdroj: vlastní zpracování

V tabulce níže je pak nákladovost společnosti ZLOMEK srovnána s nákladovostí ostatních firem. Je vidět, že v porovnání s konkurencí dosahuje ZLOMEK nejnižší celkové nákladovosti po celé sledované období. Jedinou výjimkou byl rok 2015, kdy měla nižší nákladovost firma GERBRICH. Největší nákladovost má společnost SOLODOOR, u které přesahuje 100 % a společnost tak dosahuje ztráty. V letech 2012 a 2013 dosahovala ztráty také společnost GERBICH, nicméně v této oblasti se od roku 2014 zlepšuje.

Z tabulky je také zřejmé, že největší podíl na tržbách představují u všech firem náklady na spotřebu materiálu a energie, což je vzhledem k oboru podnikání logické. Konkrétně

u služeb má ZLOMEK nejnižší nákladovost, u materiálu a energie je zde potenciál pro zlepšení v porovnání s firmou GERBRICH. Nákladovost v případě osobních nákladů měla společnost v roce 2014 a 2015 vyšší než společnost GERBRICH, nicméně v roce 2016 byla opět nižší. Nejnižší nákladovost vykazuje u osobních nákladů společnost SOLODOOR.

Tabulka 22: Vývoj a porovnání nákladovosti v letech 2012-2016, zdroj: vlastní zpracování

	2012	2013	2014	2015	2016
ZLOMEK					
Celková	95,17	96,80	95,94	95,44	86,49
Materiálu a energie	51,45	51,02	50,47	50,57	47,62
Služeb	12,99	12,79	11,03	12,59	10,50
Osobních nákladů	23,19	25,94	27,65	24,89	23,18
Odpisů	4,24	4,90	4,62	4,20	3,73
SOLODOOR					
Celková	101,29	100,23	102,58	106,02	101,32
Materiálu a energie	52,74	53,43	57,10	55,66	53,61
Služeb	14,35	14,12	13,10	13,80	14,33
Osobních nákladů	20,93	22,58	23,26	24,77	21,27
Odpisů	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85
GERBRICH					
Celková	105,16	101,30	99,85	90,99	90,49
Materiálu a energie	55,02	49,69	52,10	44,56	42,89
Služeb	16,33	17,77	17,10	15,50	13,77
Osobních nákladů	25,92	26,36	24,66	22,72	24,69
Odpisů	4,61	4,17	3,38	3,25	3,48

3.3.7. Produktivita práce společnosti ZLOMEK, s.r.o.

Ukazatele produktivity práce patří k nově sledovaným ukazatelům, které zachycují výkonnost podniku vzhledem k nákladům na zaměstnance. (Kislingerová, Hnilica, 2005, str. 37)

V tabulce níže je znázorněn vývoj produktivity práce a průměrné mzdy v letech 2012 až 2016. Co se týče produktivity práce z přidané hodnoty, ta mezi lety 2013 až 2015 rostla, v roce 2016 pak došlo k poklesu. Stejně tak i produktivita práce z tržeb kolísá s rostoucím trendem. Poslední dva ukazatele zachycují vývoj průměrné roční a měsíční

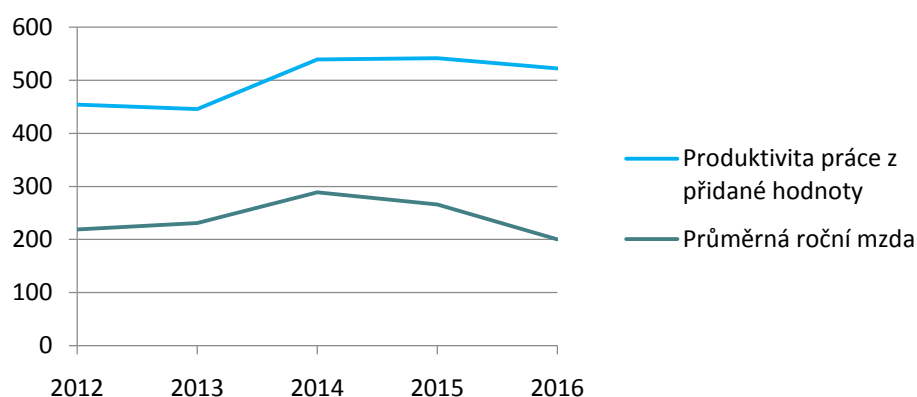
mzdy. Je vidět, že nejvyšších hodnot dosahovaly mzdy v roce 2014. Od tohoto roku pak hodnoty klesaly.

Tabulka 23: Produktivita práce společnosti ZLOMEK, s.r.o. v letech 2012-2016, zdroj: vlastní zpracování

	2012	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota	15887	15590	18866	20571	25584
Počet pracovníků	35	35	35	38	49
Tržby	45490	42942	48839	54316	59426
Mzdové náklady	7675	8095	10115	10123	9821
Produktivita práce v tis. Kč (Kislingerová, Hnilica, 2005, str. 53)					
Osobní náklady k PH	66,41%	71,46%	71,59%	65,71%	53,83%
z PH (PH/počet pracovníků)	454	445	539	541	522
z tržeb (tržby/počet pracovníků)	1 300	1 227	1 395	1 429	1 213
Průměrná mzda					
Roční (os. nák./počet pracovníků)	219	231	289	266	200
Měsíční ((os.nák./12)/počet pracovníků)	18	19	24	22	17

Následující graf pak zachycuje vývoj produktivity práce z přidané hodnoty a průměrné roční mzdy. Zatímco v roce 2013 došlo k mírnému poklesu produktivity a průměrná mzda rostla, v roce 2014 se situace zlepšila. V roce 2016 došlo k poklesu u obou těchto ukazatelů. Důvodem bylo přijetí nových zaměstnanců, jejichž nástupní mzda byla po dobu jejich zapracování nižší než mzda stálých pracovníků.

Produktivita práce z PH vs. průměrná roční mzda



Graf 14: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty a průměrné roční mzdy v letech 2012-2016, zdroj: vlastní zpracování

3.3.8. Shrnutí finanční analýzy

Na základě provedené finanční analýzy lze konstatovat, že se firmě ZLOMEK ve sledovaném období dařilo, tržby i zisková marže vykazují rostoucí trend. Ačkoliv má společnost velmi nízkou míru zadluženosti, vykazují rostoucí trend i ukazatele rentability. Ve sledovaném období dosahovala nejlepších hodnot rentability vlastního kapitálu s rostoucím trendem. Za tento růst se zapříčinil růst daňového břemene a růst rentability aktiv, proti růstu však působila finanční páka, která poklesla. Příčinou růstu rentability aktiv byl postupný růst rentability tržeb. Naopak negativně působil na vývoj ROA obrát celkových aktiv, u kterého docházelo k postupnému snižování. Že se jedná o pro společnost negativní vývoj, dokazují i výsledky horizontální analýzy, které ukazují nedostatečné investice. Tím dochází k poklesu objemu celkových aktiv, chybí zde tedy růstový potenciál do budoucnosti. Vzhledem k plánům společnosti v následujících letech je však tato nízká zadluženost zcela pochopitelná.

Nepříznivý vývoj byl zaznamenán v roce 2016 u doby inkasa pohledávek a placení závazků. Doba obratu pohledávek se zvýšila, zatímco doba obratu závazků se naopak snížila. Přesto však doba obratu závazků převyšuje dobu inkasa pohledávek, společnost tedy inkasuje peněžní prostředky od svých odběratelů dříve, než musí uhradit faktury

svým dodavatelům. Zásoby po celé sledované období obrátí společnost v peníze zhruba za 1,5 měsíce, což je vzhledem k oboru podnikání v pořádku.

Hodnoty běžné likvidity má ze všech analyzovaných firem nejlepší. Problematické jsou hodnoty okamžité likvidity, které jsou příliš vysoké. To znamená, že drží příliš mnoho peněz v pokladně či na bankovním účtu.

Z hlediska nákladovosti je na tom společnost ZLOMEK v porovnání s vybranými konkurenty nejlépe, po celé sledované období dosahovala zisku. Produktivita práce i průměrná roční mzda v roce 2016 poklesla v důsledku přijetí nových zaměstnanců.

3.4. Ekonomická přidaná hodnota

V této části diplomové práce je spočítána ekonomická přidaná hodnota podniku. V následující tabulce vidíme jednotlivé hodnoty, které vstupovaly do výpočtu.

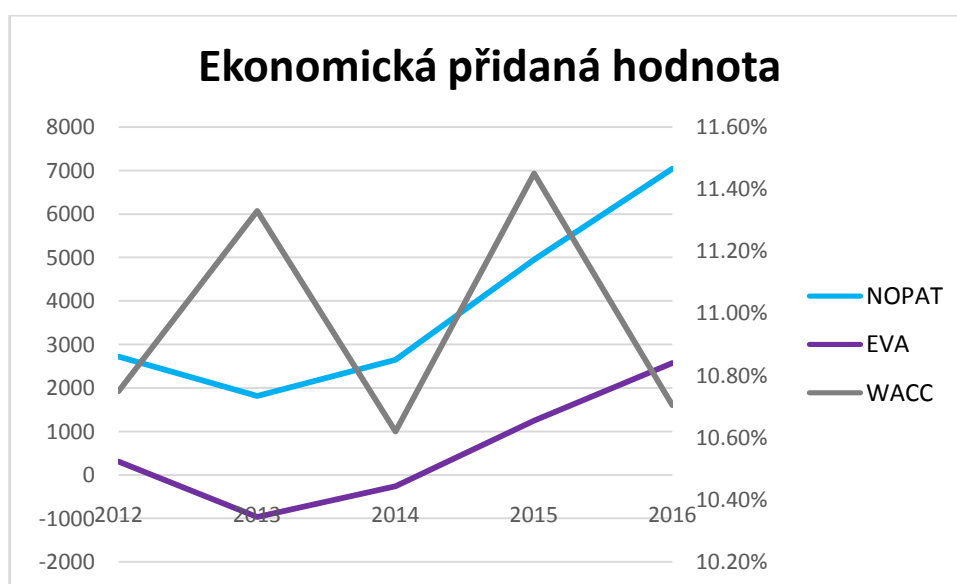
Nejprve byly vypočítány průměrné vážené náklady na kapitál. Jelikož společnost ZLOMEK nedisponovala v letech 2012-2016 úročenými cizími zdroji, jsou v těchto letech náklady na cizí zdroje nulové a platí, že $WACC = r_e$. V roce 2016 měla společnost dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 800 tis. Kč, který jí byl poskytnut za úrokovou sazbu 5,25 %. Data pro výpočet nákladů na vlastní kapitál byla vyhledána na internetu, konkrétně především na stránkách prof. Damodarana (www.damodaran.com), inflace pak na stránkách Mezinárodního měnového fondu a výnosnost 10letých vládních dluhopisů USA na www.investing.com. Dále byla do výpočtu zahrnuta také 3% riziková přírážka za velikost podniku. (Mařík a kol., 2011, str. 234)

V tabulce je vidět, že vývoj WACC ve sledovaném období kolísá. V roce 2016 pak hodnota poklesla mimo jiné také v důsledku růstu zadluženosti, kdy společnost přijala dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 800 tis. Kč. Pokles průměrných vážených nákladů na kapitál je pro společnost pozitivní, neboť tyto náklady by měly být co nejnižší.

Tabulka 24: Výpočet ekonomické přidané hodnoty, zdroj: vlastní zpracování

Ekonomická přidaná hodnota (v tis. Kč)					
	2012	2013	2014	2015	2016
NOPAT	2724,03	1816,02	2644,65	4951,53	7043,76
C	22 482	24 543	27 321	32 324	41 768
WACC	10,75%	11,33%	10,62%	11,45%	10,70%
EVA	307,215	-964,702	-256,84	1250,43	2572,91

Naopak ekonomická přidaná hodnota by měla být co nejvyšší. Na následujícím grafu je vidět, že u analyzované společnosti byla v letech 2013 a 2014 záporná. Od roku 2015 je již kladná a navíc rostoucí, což je pro společnost pozitivní. Znamená to, že zvyšuje svoji hodnotu.



Graf 15 : Vývoj ekonomické přidané hodnoty společnosti ZLOMEK, s.r.o. v letech 2012-2016, zdroj: vlastní zpracování

3.5. SWOT analýza

Nedílnou součástí každé strategické analýzy je SWOT analýza, která je tvořena z analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. (Jakubíková, 2009, str. 123)

Silné stránky

- Dlouholetá tradice a zkušenosti
- Více než 30 stálých odběratelů
- Pozitivní reference zákazníků na internetu
- Účast na domácích i zahraničních veletrzích
- Ocenění společnosti Vodafone Firma roku 2016
- Široká nabídka výrobků a služeb, včetně atypické výroby
- Využívání kvalitního software Helios
- Vysoká kvalita výrobků
- Moderní webové stránky
- Zkrácené dodací lhůty oproti konkurenci (3 až 4 týdny)

Za nejvýznamnější silnou stránku této společnosti lze považovat širokou nabídku výrobků a služeb zahrnující také atypickou výrobu a poskytování zkrácených dodacích lhůt. Oproti velkým konkurentům je schopná vyrobit i pouze jeden kus. Tím získává spokojené zákazníky, což potvrzuje celá řada stálých odběratelů. Společnost se dále pravidelně účastní veletrhů konajících se v České republice i v zahraničí, čímž čerpá nejenom inspiraci, ale navazuje také nové kontakty a dostává se do povědomí potenciálních odběratelů.

Slabé stránky

- Využívání zastaralých strojů
- Výroba dveří a zárubní probíhá v oddělených prostorách v jiných městech

V současné době lze za největší slabiny společnosti považovat především využívání zastaralých strojů, jejichž odepsanost činila v roce 2016 60 %. Vzhledem k nízké zadluženosti společnosti, bych jí doporučila investovat do modernizace strojového parku, neboť moderní technologie jsou pro toto odvětví velmi důležité. Samotná společnost pak vidí svoji slabou stránku v tom, že výroba dveří a výroba zárubní neprobíhá „pod jednou střechou“ a rozhodla se ji vyřešit výstavbou zcela nové výrobní haly v následujících letech.

Příležitosti:

- Rostoucí HDP

- Nárůst počtu obyvatel
- Expanze na zahraniční trhy (zejména na Slovensko)

Obrovskou příležitostí skýtá možnost expandovat na zahraniční trhy, což se firmě už nějakou dobu daří. Tato expanze může firmě přinést spoustu nových zákazníků, čímž dosáhne i nárůstu tržeb. Ze PESTE analýzy pak vyplynulo, že příležitosti představují pro firmu také rostoucí hrubý domácí produkt a růst počtu obyvatel v Jihomoravském kraji, čímž roste také počet potenciálních zákazníků.

Hrozby:

- Rostoucí inflace
- Vysoká konkurence
- Mzdové požadavky
- Odchod mladých lidí k Brnu
- Nízká nezaměstnanost

Ačkoliv funguje firma dlouhou dobu, stále je jednou z hrozeb vysoká konkurence v tomto odvětví. Vzhledem k aktuálně nízké nezaměstnanosti představují hrozbu rostoucí mzdové požadavky pracovníků a také odchod zejména mladých lidí k Brnu, což představuje hrozbu v podobě nedostatku volných pracovních sil. Rostoucí inflace působí na firmu negativně, neboť v důsledku ní zdražují vstupy a rostou úrokové sazby, což zdražuje cizí zdroje.

4. Návrhy řešení

Na základě této diplomové práce lze říci, že společnosti ZLOMEK se poměrně dobře daří. Z provedených analýz vyplynulo pouze několik nedostatků, které sice společnost přímo neohrožují, představují pro ni však jistou neefektivnost. Proto je v této části práce navrženo jejich odstranění, což by společnosti zajisté prospělo.

4.1. Srovnávání vlastních výsledků s konkurencí

Za nedostatek společnosti lze považovat, že neporovnává výsledky finanční analýzy s výsledky svých konkurentů. Srovnání by jí však podalo informace o tom, jaký je její stav oproti konkurenčním podnikům a v čem je případně třeba se zlepšit. Proto bych na prvním místě společnosti ZLOMEK doporučila využít některou z metod mezipodnikového srovnávání. Nejdůležitějším krokem u těchto metod je nejprve si vymezit navzájem na sobě nezávislá kritéria, na základě kterých budeme podniky srovnávat. Zároveň je třeba vybrat konkrétní podniky, jež do srovnání zahrneme. Přitom se musí jednat o podniky, které jsou si nějak podobné, aby tvořily celek vhodný pro porovnávání. Teprve poté přijde na řadu volba konkrétní metody. Je možné využít jednorozměrné či vícerozměrné metody, jednotlivých metod pak existuje celá řada. Aby získala společnost ZLOMEK „komplexnější“ pořadí podniků na základě pořadí ve více ukazatelích, doporučila bych společnosti využít vícerozměrnou metodu, konkrétně pak metodu jednoduchého součtu pořadí.

Postup u této metody je velmi jednoduchý. Nejprve se seřadí vybrané firmy podle každého ukazatele tak, že podnik s nejlepší hodnotou daného ukazatele dostane pořadí n , druhý nejlepší podnik $n-1$ atd. Po sečtení bodů ze všech ukazatelů je získáno pořadí firem. Jako nejlepší firma je pak vyhodnocena ta, která získá nejvyšší počet bodů (Kislingerová, Hnilica, 2005, str. 63-74)

V tabulce níže je pak uveden konkrétní příklad, jak by tato metoda vypadala v praxi, a to při porovnání analyzovaných firem v roce 2016. K tomuto porovnání bylo jako kritéria zvoleno deset ukazatelů z poměrové analýzy. V případě doby obratu zásob a doby obratu pohledávek jsou žádoucí co nejnižší výsledky. V případě ukazatelů

likvidity jsou pak jako nejlepší hodnoceny výsledky nejvíce se přibližující oborovým průměrům. U zbývajících ukazatelů jsou žádoucí co nejvyšší dosažené hodnoty.

Tabulka 25: Mezipodnikové srovnání v roce 2016, zdroj: vlastní zpracování

Poměrové ukazatele	Dosažené výsledky			Počet bodů		
	ZLOMEK	SOLODOOR	GERBRICH	ZLOMEK	SOLODOOR	GERBRICH
ROA	17,38	2,13	19,08	2	1	3
ROS	14,59	1,57	17,10	2	1	3
ROE	21,10	1,21	21,20	2	1	3
Běžná likvidita	3,23	1,42	5,92	2	3	1
Pohotová likvidita	2,4	0,91	4,39	2	3	1
Okamžitá likvidita	1,23	0,29	1,22	1	3	2
Obrat celkových aktiv	1,19	1,35	1,12	2	3	1
Doba obratu zásob	42,41	36,94	55,85	2	3	1
Doba obratu pohledávek	59,01	44,96	100,67	2	3	1
Doba obratu závazků	50,60	72,51	36,54	2	3	1
Celkový počet bodů	-			19	24	17
Celkové pořadí	-			2.	1.	3.

V tabulce výše je patrné, že společnosti ZLOMEK se dařilo v roce 2016 lépe oproti společnosti GERBRICH. Naopak ale zaostávala za společností SOLODOOR.

4.2. Snížení vlastního kapitálu

Společnost disponuje především příliš vysokým vlastním kapitálem, který v roce 2016 dosáhl téměř 82 %. Ten využívá k financování zásob, dlouhodobého majetku a také ke svému rozvoji. Společnost tedy nerespektuje bilanční pravidla a využívá konzervativní způsob financování. Tzn., že krátkodobá aktiva financuje ze svých dlouhodobých zdrojů, přičemž jedním z nich je právě vlastní kapitál.

Úskalí tohoto typu financování spočívá ve značných nákladech, neboť vlastní kapitál bývá často nejdražším zdrojem financování. Vysoký podíl VK působí na různé

ukazatele finanční analýzy, a to jednak na ukazatel rentability vlastního kapitálu (viz logaritmický rozklad ukazatele rentability), jednak na ukazatel zadluženosti.

Největší podíl na vlastním kapitálu má nerozdělený zisk z minulých let (ve sledovaném období 78-90 %). Ten společnost využívá především ke svému rozvoji, peněžní prostředky vynakládá na investice do nových strojů a zařízení. Jelikož rezervy společnosti představují pouhých 20 tis. Kč, jsou z nerozděleného zisku hrazeny také opravy stávajících strojů a zařízení. Dále jsou za tyto prostředky pořizovány také zásoby, pracovní oděvy a pomůcky pro zaměstnance.

Společnosti bych tedy dále doporučila snížení vlastního kapitálu, které by mělo pozitivní vliv na s ním spojené ukazatele. Možným způsobem by bylo v případě potenciální investice využití formy financování kombinující vlastní a cizí zdroje. Cizí zdroje k financování své činnosti společnost téměř nevyužívá. S výjimkou roku 2016 představují 100 % cizích zdrojů krátkodobé závazky, v roce 2016 společnost přijala bankovní úvěr ve výši 800 tis. Kč. Největší podíl na krátkodobých závazcích pak mají položky: Jiné závazky a krátkodobé přijaté zálohy. Důvodem je, že společnost vyžaduje od svých odběratelů zálohy, v případě domácností ve výši 50 % a v případě společností pak ve výši dle smluvních podmínek. Větší podíl pak představují závazky k zaměstnancům, závazky z obchodních vztahů, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a dohadné účty pasivní. Zbývající část tvoří závazky ke společníkům a vůči státu. Vzhledem k nízké zadluženosti lze tedy konstatovat, že firma má prostor k využívání cizích zdrojů, které jsou většinou levnější než vlastní kapitál.

Společnost by tedy mohla přijmout bankovní úvěr, což by mělo pozitivní vliv na ukazatel zadluženosti a rentabilitu vlastního kapitálu. Na druhou stranu je třeba podotknout, že se jedná o rizikovější formu financování. V případě nadměrného zadlužení by společnost nemusela být schopná hradit své závazky, čímž by mohla být ohrožena její existence. Zvýšení zadluženosti tedy bude pro firmu pozitivní, pokud bude schopná každou korunu zhodnotit více než je úroková sazba u přijatého úvěru. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 41)

4.3. Likvidita společnosti

Z výše provedené analýzy likvidity vyplynulo, že běžná likvidita společnosti ZLOMEK byla s výjimkou roku 2016 zcela v pořádku. Pohotová likvidita se ze sledovaných společností nejvíce přibližovala doporučeným hodnotám a oborovým průměrům, opět byl výjimkou pouze rok 2016. Problematická je především okamžitá likvidita společnosti, která je příliš vysoká po celé sledované období. Největší roli zde hrají peněžní prostředky v pokladně a na bankovním účtu. Společnost by byla schopná uhradit veškeré své krátkodobé závazky pouze z krátkodobého finančního majetku. K vysokým hodnotám likvidity přispívá také to, že společnost není zatížena bankovním úvěrem.

Společnost by se na tuto oblast měla zaměřit, neboť hromadění nadbytečné likvidity je ne hospodárné a může snižovat výnosnost podnikání. Majitelé společnosti by měli více přemýšlet o efektivnějším využívání peněžních prostředků, jež jsou vloženy do podniku. Proto bych společnosti navrhovala přebytnou likviditu investovat do pořízení nových strojů a zařízení. Tím by se současně vyřešil také problém využívání zastaralých technologií.

4.4. Investiční záměr

Na základě provedených analýz byla za největší slabinu společnosti označena vysoká odepsanost strojů, tzn. zastaralý strojový park. Výše navržený bankovní úvěr tedy společnost plánuje využít na investice, které by měly vést k jejímu potenciálnímu růstu v budoucnosti.

Z těchto důvodů plánuje společnost v průběhu let 2017 a 2018 rozšířit svoji výrobní kapacitu. Její investiční plán spočívá ve třech krocích. První krok spočívá v nákupu nových pozemků za cca 2 mil. Kč. Na těchto zakoupených pozemcích pak plánuje výstavbu nové výrobní haly, která bude mít cca 3 tis. m². Společnost předpokládá, že ji tato investice bude stát zhruba 25 mil. Kč. Smyslem této investice je sjednocení obou dílčích provozů, tedy výroby dveří a výroby zárubní pod jednu střechu. Součástí této haly bude také administrativní zázemí. Tím společnost ušetří nejenom čas, ale také

nemalé peněžní prostředky. Do nové výrobní haly pak společnost plánuje nakoupit celou řadu nových technologií, jejichž odhadovaná pořizovací cena činí dalších 12 mil. Kč. V následující tabulce je pak celá plánovaná investice shrnuta.

Tabulka 26: Plánované investice v letech 2018 a 2019, zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů společností ZLOMEK, s.r.o.

Plánované investice celkem	39 mil. Kč
Pořízení nových pozemků	2 mil. Kč
Výstavba nové výrobní haly	25 mil. Kč
Nákup technologií:	-
CNC pro obrábění zárubní	6 mil. Kč
Formátovací centrum na plošné materiály	5 mil. Kč
Vakuové manipulátory	1 mil. Kč

4.4.1. Výstavba nové výrobní haly

Plánovaná hala bude mít ocelovou konstrukci o rozměrech 96 x 30 x 6,5 m v hřebeni, bez vnitřních sloupů – modul rámu bude 6m. Hala bude oplášťena vatovými panely tloušťky 140mm. Střešní konstrukce bude skládaná, bude ji tvořit trapéz, parotěsná vrstva, TI, HI. Základy budou kombinací základových patek a základových prahů. Základová deska bude mít cca 180mm a půjde o leštěný drátkobeton. Sokl bude do výšky cca 50cm a bude železobetonový monolitický, pravděpodobně součástí základových prahů. Povrchová úprava – požární nátěry, bez zinkování, s opláštěnou kotvící konstrukcí.

Přínosy:

- nižší manipulační náklady
- snížení časových prodlev v důsledku seřazení jednotlivých kroků výroby tak, aby na sebe co nejvíce navazovaly
- dostatek parkovacích míst u nové výrobní haly
- nové moderní prostory působící pozitivně na zákazníky i obchodní partnery
- celá výrobní společnost pod jednou střechou
- energetická úspora oproti stávajícím budovám

Na obrázcích je zobrazen návrh plánované výrobní haly a její umístění na mapě.



Obrázek 5: Návrh plánované výrobní haly společnosti ZLOMEK, s.r.o., zdroj: ZLOMEK, 2018



Obrázek 6: Umístění plánované výrobní haly společnosti ZLOMEK, s.r.o., zdroj: ZLOMEK, 2018

4.4.2. Pořízení nových technologií

CNC pro obrábění zárubní

Společnost má v plánu pořídit tříosý CNC obráběcí stroj sloužící k frézování otvorů pro různé typy zámků, kování a závěsů do dveří, zárubní či ráků. Lze ho využít také pro vyfrézování otvorů na sklo. Tento stroj obsluhuje jeden pracovník, který tak v porovnání s manuálním opracováním s využitím šablony nahradí činnost 2 až 3 pracovních sil. (Freewood.cz, 2018)

Formátovací centrum na plošné materiály

Jedná se o centrum, jehož obsluha je naprogramována počítačem. Má vlastní zásobník, ze kterého pomocí podavače odebírá desky různých dekorů dle potřeby a je schopen prořezat více dřevního formátu najednou. (ZLOMEK, 2018)

Vakuové manipulátory

Společnost plánuje také pořízení nového vakuového samopřísavného manipulátor, který pracuje bez přívodu energie. Tento manipulátor je vybaven manometrem a elektronickým výstražným zařízením, jež pomocí akustické a optické signalizace upozorní obsluhu na ztrátu podtlaku. Vyznačuje se dlouhou životností, jeho obsluha je velice jednoduchá a bezpečná, požadavky na jeho údržbu jsou minimální. (Bazala, 2018)

Přínosy

- kvalitnější produkty
- rychlejší výrobní proces
- větší bezpečnost
- nižší energetická náročnost
- nižší zmetkovost

4.4.3. Financování

K financování tohoto projektu chce společnost využít kombinaci více možností, a to jak interních, tak externích zdrojů. Jak již bylo zmíněno výše, společnost se rozhodla využít dlouhodobý bankovní úvěr. Přičemž poté, co budou tyto investice dokončeny a dojde

k přestěhování výroby do nových prostor, plánuje společnost prodej stávající výrobní haly v Rohatci, čímž získaný úvěr poníží.

K částečnému pokrytí investice plánuje dále společnost využít uspořené peněžní prostředky. Na konci roku 2016 měla na účtu a v pokladně více než 10 mil. Kč. Část peněžních prostředků si společnost musí ponechat na úhrady svým dodavatelům, zejména dodavatelům materiálu, případně energie. Zbývající část může využít k pokrytí investic.

Společnost dále počítá s tím, že získá na část plánovaných investic dotaci s využitím Operačního programu podnikání a inovace (OPPI), jehož cílem je zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků, a to podporou zavádění progresivních technologií.

4.4.4. Rizika

- Vzhledem k aktuálně nízké nezaměstnanosti by mohla mít společnost problémy s hledáním nových zaměstnanců, které bude potřebovat k obsluze nových výrobních linek.
- Další riziko může spočívat v neschopnosti společnosti plnit zakázky včas, což souvisí s nedostatkem pracovníků.
- Vzhledem k tomu, že částečně bude tato investice kryta bankovním úvěrem, musí společnost počítat také s riziky plynoucími z politického a ekonomického vývoje. Společnost musí počítat např. s vývojem úrokových sazeb.

4.4.5. Související náklady

Společnost dále musí v souvislosti s plánovanými investicemi počítat s vyššími náklady na zaměstnance. Jednak bude muset přijmout další pracovníky, čímž se zvýší její osobní náklady, jednak bude muset vynaložit peněžní prostředky na proškolení nových i stávajících zaměstnanců na práci s novými technologiemi.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti rodinné společnosti ZLOMEK, s.r.o. v letech 2012-2016, která funguje od roku 1993 a zabývá se výrobou interiérových dveří a zárubní. Za tímto účelem byla provedena nejprve strategická a následně finanční analýza, přičemž dosažené výsledky byly porovnány se dvěma konkurenčními podniky a oborovými průměry.

Na základě těchto analýz lze konstatovat, že analyzované společnosti se poměrně dobře daří. Po celé sledované období dosahovala dobrých finančních výsledků. Tržby, zisková marže i ukazatele rentability vykazovaly rostoucí trend. Ačkoliv byl v roce 2016 zaznamenán nepříznivý vývoj u doby inkasa pohledávek a doby úhrady závazků, přesto společnost inkasovala peněžní prostředky dříve, než musela hradit přijaté faktury. Z hlediska ukazatelů běžné a pohotové likvidity dosahovala společnost nejlepších výsledků, avšak okamžitá likvidita byla po celé sledované období příliš vysoká. Bylo zjištěno, že společnost drží příliš vysoké peněžní zásoby v pokladně a na bankovním účtu. Nejlepších výsledků dosahovala společnost také v oblasti nákladovosti, jako jediná byla po celé sledované období zisková. Míra zadluženosti byla ve sledovaném období velmi nízká, v roce 2016 činila pouhých 18,12 %, což bylo nejméně v porovnání s konkurencí.

Silnou stránkou společnosti je především její široká nabídka výrobků a služeb, která zahrnuje také atypickou výrobu. Společnost ZLOMEK je schopná vyrobit i pouze jeden kus, čímž se chce odlišit od velkých konkurenčních společností. Příležitost pak spočívá v expanzi na zahraniční trhy, především na Slovensko, kde má již zřízenou pobočku.

Jak už to tak ale bývá, žádná společnost není dokonalá. Co se týče společnosti ZLOMEK, její slabá stránka spočívá zejména ve využívání zastaralých strojů, jejichž odepsanost činila v roce 2016 60 %, a v oddělené výrobě dveří a zárubní, která představuje pro společnost zbytečně vysoké manipulační náklady a časové prodlevy. Proto je v návrhové části věnována pozornost zejména výstavbě nové výrobní haly a pořízení nových technologií. Realizace tohoto investičního záměru by společnost měla stát cca 39 mil. Kč, předpokládaná doba realizace je v průběhu roku 2018. K financování společnost využije jak interní, tak externí zdroje. Největší část bude kryta

dlouhodobým bankovním úvěrem, dále budou využity naspořené peněžní prostředky a společnost počítá také se získáním dotací z OPPI. Přijatý úvěr bude následně po realizaci ponížen prodejem stávající haly na výrobu zárubní v Rohatci.

Vzhledem k tomu, že společnost nevyužívá žádné metody pro porovnávání dosažených výsledků s konkurencí, bylo jí dále navrženo také využívání metody jednoduchého součtu pořadí. Uveden byl příklad, jaké zjištění by přineslo její využití v praxi v roce 2016. V porovnání se dvěma vybranými konkurenty, se společnost ZLOMEK umístila na druhém místě.

Seznam zdrojů

Bazala. [online]. [cit. 2018-05-17]. Vakuový samopřísavný manipulátor. Dostupné z WWW: <http://www.manipulacni-technika.cz/katalog/vakuove-manipulatory/>

BIMsoft. [online]. [cit. 2017-11-17]. Nemetschek Allplan. Dostupné z WWW: <https://www.bimsoft.eu/cs/allplan-architecture>

České noviny. [online]. [cit. 2017-11-17]. Nezaměstnaných v Česku bylo v říjnu nejméně za 20 let. Dostupné z WWW: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanych-v-cesku-bylo-v-rijnu-nejmene-za-20-let/1548316>

Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-11-17]. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/xb/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_jihomoravskeho_kraje

Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-11-17]. Inflace - druhy, definice, tabulky. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Damodaran [online], 2017. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Freewood. [online]. [cit. 2018-05-17]. CNC fréza na výrobu dveří a eurooken alfa. Dostupné z WWW: <http://www.freewood.cz/produkty/truhlarske-stroje/vyroba-dveri/cnc-freza-na-vyrobu-dveri-a-eurooken-alfa>

Gerbrich. [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. Příběh firmy Gerbrich. Dostupné z WWW: <http://www.gerbrich.cz/o-nas/>

IHNED.cz. [online]. 1996-2018 [cit. 2017-11-17]. Otázky a odpovědi: Ekonomika ohromila silným růstem, Česko patří k premiantům celé EU. Dostupné z WWW: <https://byznys.ihned.cz/c1-65847120-otazky-a-odpovedi-ekonomika-ohromila-silnym-rustem-cesko-patri-k-premiantum-cele-eu>

International Monetary Fund [online], 2018. [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/weorept.aspx?sy=2012&ey=2022&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=53&pr1.y=10&c=935%2C111&s=PCPIPCH&grp=0&a=>

Investing.com [online], 2018. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Justice.cz. [online]. 2012-2015 [cit. 2018-01-10]. Úplný výpis z obchodního rejstříku. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=611247&typ=UPLNY>

Justice.cz [online]. 2012-2015 [cit. 2018-01-10]. Úplný výpis z obchodního rejstříku. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=158117&typ=UPLNY>

Justice.cz. [online]. 2012-2015 [cit. 2018-01-10]. Úplný výpis z obchodního rejstříku. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=620541&typ=UPLNY>

KISLINGEROVÁ, E. aj. HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2008, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku*. Proces ocenění – základní metody a postupy. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

MPO. cz. [online]. 2005-2018 [cit. 2017-11-17]. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. Dostupné z WWW: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>

MPO. cz. [online]. 2005-2018 [cit. 2018-04-07]. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016. Dostupné z WWW: <<https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2017/10/Panorama-2016-CZ.pdf>>

MPO. cz. [online]. 2005-2018 [cit. 2017-11-17]. Stavebnictví České republiky 2017. Dostupné z WWW: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2018/2/Stavebnictvi-2017_final.pdf>

NACE.cz [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. CZ NACE. Dostupné z WWW: <http://www.nace.cz/nace/16-23-vyroba-ostatnich-vyrobku-stavebniho-truhlarstvi-a-tesarstvi/>

NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1.

NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. Management Press, Albatros Media a.s. , 2017. ISBN978-80-7261-3922.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: LINDE Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

Solodoor [online]. 2011 [cit. 2018-01-10]. Profil společnosti. Dostupné z WWW:<<http://www.solodoor.cz/cs/profil-spolecnosti/>>

Solodoor [online]. 2011 [cit. 2018-01-10]. Certifikáty. Dostupné z WWW: <http://www.solodoor.cz/cs/soubory-ke-stazeni/certifikaty/>

ŠULÁK, M., VACÍK, E. 2008. *Měření výkonnosti firem*. VSFS Praha, ISBN 8086-754-33-2.

Zákon č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích [online]. 2018 [cit. 2017-11-17]. Dostupné z WWW: <<https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h4.aspx>>

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech [online]. 2018 [cit. 2017-11-17]. Dostupné z WWW: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/odpady/se>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Český výrobce interiérových dveří a zárubní. Dostupné z WWW: <<http://zlomek.cz/o-nas/>>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Kontakt a pobočky. Dostupné z WWW: <<http://zlomek.cz/kontakt-a-pobocky/prodejnisit/>>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Interiéry. Dostupné z WWW: <<http://zlomek.cz/interiery/>>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Dveře. Dostupné z WWW: <<http://zlomek.cz/dvere-zlomek/posuvne-dvere/>>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Dveře. Dostupné z WWW: <[http://zlomek.cz/dvere-zlomek/specialni-dvere/](http://zlomek.cz/dvere-zlomek/posuvne-dvhttp://zlomek.cz/dvere-zlomek/specialni-dvere/)>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Dveře. Dostupné z WWW: <<http://zlomek.cz/dvere-zlomek/skladaci-dvere/>>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Dveře. Dostupné z WWW: <<http://zlomek.cz/dvere-zlomek/reverzni-dvere/>>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Dveře. Dostupné z WWW: <<http://zlomek.cz/dvere-zlomek/interierove-dvere-ergon/>>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Zárubně. Dostupné z WWW: <<http://zlomek.cz/zarubne-zlomek/>>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Zárubně. Dostupné z WWW: <<http://zlomek.cz/zarubne-zlomek/obklad-kovove-zarubne-2>>

Zlomek [online]. 2018 [cit. 2018-01-10]. ZLOMEK, s.r.o. Zárubně. Dostupné z WWW: <<http://zlomek.cz/zarubne-zlomek/svetliky/>>

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
C	Capital – Investovaný kapitál
CF	Cash flow
CFROI	Cash Flow Return on Investment – CF výnosnost investice
CZ	Cizí zdroje
CZK	česká koruna
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Earnings after taxes – Čistý zisk
EBIT	Earning before interests and taxes – Zisk před úroky a zdaněním
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropská unie
EUR	evropská měna
EVA	Economic Value Added – Ekonomická přidaná hodnota
JMK	Jihomoravský kraj
NOPAT	Net Operating Profit After Tax – Provozní výsledek hospodaření po zdanění
OA	Oběžná aktiva
OPPI	Operační program podnikání a inovace
PH	Přidaná hodnota
ROA	Return on Assets - Rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity - Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on Investment - Rentabilita investice
ROS	Return on Sales - Rentabilita tržeb
VK	Vlastní kapitál
WACC	Weighted Average Cos of Capital – Průměrné vážené náklady na kapitál

Seznam tabulek

Tabulka 1: Marketingové aktivity společnosti ZLOMEK, s.r.o.	26
Tabulka 2: Vývoj míry inflace v letech 2010-2016.....	34
Tabulka 3: Třídění odpadu.....	38
Tabulka 4: Podíl jednotlivých položek majetku na celkových aktivech (v %)	45
Tabulka 5: Tempo růstu u vybraných položek rozvahy (v %)	46
Tabulka 6: Vývoj a porovnání tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.....	46
Tabulka 7: Tempo růstu tržeb analyzovaných společností v letech 2012-2016.....	47
Tabulka 8: Vývoj a porovnání ziskové marže	48
Tabulka 9: Vývoj a porovnání rentability aktiv.....	49
Tabulka 10: Vývoj a porovnání rentability tržeb.....	50
Tabulka 11: Vývoj a porovnání rentability vlastního kapitálu	51
Tabulka 12: Vývoj a porovnání celkové zadluženosti.....	54
Tabulka 13: Vývoj a porovnání běžné likvidity	56
Tabulka 14: Vývoj a porovnání pohotové likvidity	57
Tabulka 15: Vývoj a porovnání okamžité likvidity	58
Tabulka 16: Vývoj a porovnání obratu celkových aktiv.....	58
Tabulka 17: Vývoj a porovnání obratu stálých aktiv.....	59
Tabulka 18: Vývoj a porovnání doby obratu zásob.....	60
Tabulka 19: Vývoj a porovnání doby obratu pohledávek.....	61
Tabulka 20: Vývoj a porovnání doby obratu závazků.....	61
Tabulka 21: Nákladovost společnosti ZLOMEK, s.r.o. v letech 2012-2016.....	62
Tabulka 22: Produktivita práce společnosti ZLOMEK, s.r.o. v letech 2012-2016	65
Tabulka 23: Výpočet ekonomické přidané hodnoty	68
Tabulka 24: Mezipodnikové srovnání v roce 2016	72
Tabulka 25: Plánované investice v letech 2018 a 2019.....	75

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj hrubého domácího produktu v letech 2008-2017	33
Graf 2: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2007-2017	34
Graf 3: Pohyb obyvatelstva v letech 2010-2015	36
Graf 4: Vývoj bytové výstavby v letech 2009-2016	44
Graf 5: Vývoj a porovnání tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb	47
Graf 6: Vývoj a porovnání ziskové marže	48
Graf 7: Vývoj a porovnání rentability aktiv	50
Graf 8: Vývoj a porovnání rentability tržeb	51
Graf 9: Vývoj a porovnání rentability vlastního kapitálu	52
Graf 10: Vývoj a porovnání celkové zadluženosti	55
Graf 11: Vývoj a porovnání běžné likvidity	56
Graf 12: Vývoj a porovnání obrátu celkových aktiv	59
Graf 13: Nákladovost společnosti ZLOMEK, s.r.o. v letech 2012-2016	63
Graf 14: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty a průměrné roční mzdy v letech 2012-2016	66
Graf 15 : Vývoj ekonomické přidané hodnoty společnosti ZLOMEK, s.r.o. v letech 2012-2016	68

Seznam obrázků

Obrázek 1: Perspektivy BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku	16
Obrázek 2: Etapy benchmarkingu.....	21
Obrázek 3: Rozmístění poboček a vzorkoven společnosti ZLOMEK, s.r.o.....	25
Obrázek 4: Logaritmický rozklad ukazatele rentability společnosti ZLOMEK, s.r.o. v roce 2016.....	53
Obrázek 5: Návrh plánované výrobní haly společnosti ZLOMEK, s.r.o.	76
Obrázek 6: Umístění plánované výrobní haly společnosti ZLOMEK, s.r.o.	76

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti ZLOMEK, s.r.o. v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016

Příloha č. 2: VZZ společnosti ZLOMEK, s.r.o. v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016

Příloha č. 3: Rozvaha společnosti SOLODOOR, a.s. v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016

Příloha č. 4: VZZ společnosti SOLODOOR, a.s. v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016

Příloha č. 5: Rozvaha společnosti GERBRICH, s.r.o. v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016

Příloha č. 6: VZZ společnosti GERBRICH, s.r.o. v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016

Příloha č. 7: Organizační struktura společnosti ZLOMEK, s.r.o.

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti ZLOMEK, s.r.o. v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv)

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU K 31. 12. (v celých tisících Kč)

AKTIVA	2012	2013	2014	2015	2016
DLOUHODOBÝ MAJETEK	16 511	18 463	17 209	24 297	22 956
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	83	73
Zřizovací výdaje	0	0	0	-10	0
Software	0	0	0	93	73
Dlouhodobý hmotný majetek	15 511	17 463	16 209	23 214	21 883
Pozemky	454	454	454	5 708	5 708
Stavby	6 476	6 476	6 476	6 476	6 375
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	8 607	10 560	9 305	11 057	9 499
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	301
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	-26	-27	-26	-27	0
Dlouhodobý finanční majetek	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OBĚŽNÁ AKTIVA	16 812	13 884	18 851	19 900	26 737
Zásoby	5 966	5 885	5 812	6 089	6 927
Materiál	5 395	5 290	5 157	5 013	6 352
Výrobky	520	544	604	1 025	524
Zboží	51	51	51	51	0
Dlouhodobé pohledávky	0	6	1	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	1	0	0
Jiné pohledávky		6	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	3 788	4 036	5 013	6 607	9 638
Pohledávky z obchodních vztahů	1 870	2 070	2 662	4 662	6 274
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	499
Stát-daňové pohledávky	978	1 255	1 072	1 167	2 075
Krátkodobé poskytnuté zálohy	940	711	1 279	778	790
Krátkodobý finanční majetek	7 058	3 957	8 025	7 204	10 172
Peníze	4 672	2 417	4 233	2 315	7 258
Účty v bankách	2 386	1 540	3 792	4 889	2 914
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	247	294	271	362	340
Náklady v příštích obdobích	247	294	271	362	340
AKTIVA CELKEM	33 570	32 641	36 331	44 559	50 033

PASIVA	2012	2013	2014	2015	2016
VLASTNÍ KAPITÁL	22 482	24 543	27 321	32 324	40 968
Základní kapitál	200	200	200	200	200

Rez. fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	20	20	20	20	20
Výsledek hospodaření min. let - ner. zisk min. let	19597	22262	24323	27102	32104
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2665	2061	2778	5002	8644
CIZÍ ZDROJE	11 048	8 056	9 010	12 235	9 065
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	800
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	800
Krátkodobé závazky	11 048	8 056	9 010	12 235	8 265
Závazky z obchodních vztahů	673	464	714	1 262	991
Závazky ke spol., členům družstva a úč. sdružení	44	42	45	44	0
Závazky k zaměstnancům	489	513	672	628	1 635
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	292	310	392	373	348
Stát - daňové závazky a dotace	33	44	73	37	
Krátkodobé přijaté zálohy	1 308	824	1 513	3 067	2 250
Dohadné účty pasivní	437	417	181	180	494
Jiné závazky	7 772	5 442	5 420	6 644	2 547
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	40	42	0	0	0
Výnosy příštích období	40	42	0	0	0
PASIVA CELKEM	33 570	32 641	36 331	44 559	50 033

Příloha č. 2: VZZ společnosti ZLOMEK, s.r.o. v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč
v letech 2012 až 2016 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU (DRUHOVÉ ČLENĚNÍ)

K 31. 12. (v celých tisících Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	94	40	54	248	193
Náklady vynaložené na prodané zboží	27	19	53	113	-39
Obchodní marže	67	21	1	135	154
Výkony	45 132	42 967	48 899	54 737	59 927
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	45 490	42 942	48 839	54 316	59 426
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-358	25	60	421	501
Výkonová spotřeba	29 312	27 398	30 034	34 301	34 497
Spotřeba materiálu a energie	23 403	21 907	24 649	27 465	28 297
Služby	5 909	5 491	5 385	6 836	6 239
Přidaná hodnota	15 887	15 590	18 866	20 571	25 584
Osobní náklady	10 551	11 141	13 506	13 518	13 772
Mzdové náklady	7 675	8 095	10 115	10 123	9 821
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 590	2 712	3 374	3 377	3 932
Sociální náklady	286	334	17	18	19
Daně a poplatky	50	60	61	57	14
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 929	2 105	2 255	2 283	2 214
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	720	392	537	582	338
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	163	35	220	335	250
Tržby z prodeje materiálu	557	357	317	258	88
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	40
Jiné provozní výnosy	0	0	0	0	151
Ostatní provozní výnosy	20	101	130	1 321	489
Jiné provozní náklady	0	0	0	0	374
Ostatní provozní náklady	734	535	446	503	428
Provozní výsledek hospodaření	3 363	2 242	3 265	6 113	8 696
Výnosové úroky	0	0	0	37	0
Nákladové úroky	9	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	17	115	62	30	8
Ostatní finanční náklady	169	51	49	156	60
Finanční výsledek hospodaření	-161	64	13	-89	-52
Daň z příjmů za běžnou činnost- splatná	532	280	503	1 020	0
Mimořádné náklady	5	0	0	2	0
Mimořádné výnosy	0	35	3	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	-5	35	3	-2	0

Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 670	2 026	2 775	5 004	0
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	2 665	2 061	2 778	5 002	8 644
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 197	2 341	3 281	6 022	8 644

Příloha č. 3: Rozvaha společnosti SOLODOOR, a.s. v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv)

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU K 31. 12. (v celých tisících Kč)

AKTIVA	2012	2013	2014	2015	2016
DLOUHODOBÝ MAJETEK	80 073	81 436	115 468	161 168	146 857
Dlouhodobý nehmotný majetek	139	226	1 131	1 157	1 008
Software	139	0	295	580	630
Ocenitelná práva	0	226	407	324	872
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	242
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	62	51	41
Posk. zálohy na dl. nehm. majetek a ned. dl. nehm. majetek	0	0	0	0	95
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	367	202	95
Dlouhodobý hmotný majetek	79 808	80 873	113 998	159 676	145 514
Pozemky	3 823	3 823	3 823	3 823	3 823
Stavby	52 948	52 927	51 693	64 342	63 010
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	20 033	19 905	21 145	88 430	75 298
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 004	4 218	18 340	3 081	3 383
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	18 997	0	3 383
Dlouhodobý finanční majetek	126	337	339	335	335
Podíly – ovládaná osoba	126	337	339	335	335
OBĚŽNÁ AKTIVA	103 762	103 360	85 732	94 616	93 911
Zásoby	28 262	29 131	35 754	38 428	33 590
Materiál	18 230	22 196	25 221	25 877	22 353
Nedokončená výroba a polotovary	1 030	1 163	1 227	1 594	1 976
Výrobky	6 320	5 549	8 517	10 335	8 361
Zboží	2 682	223	679	609	900
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	110	13	0
Krátkodobé pohledávky	38 709	52 989	37 004	41 891	40 877
Pohledávky z obchodních vztahů	38 061	44 493	34 032	38 733	38 302
Pohledávky – ostatní	0	0	0	0	2 575
Stát-daňové pohledávky	0	4	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	622	6 461	173	210	265
Dohadné účty aktivní	0	0	754	1 027	0
Jiné pohledávky	26	2 031	2 045	1 921	2 310
Krátkodobý finanční majetek	36 791	21 240	12 974	14 297	19 444
Peníze	643	214	189	208	227
Účty v bankách	36 148	21 026	12 785	14 089	19 217
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	3 280	1 319	2 481	5 331	4 245

Náklady v příštích obdobích	2 448	773	1 938	2 178	1 830
Příjmy příštích obdobích	832	0	543	3 153	2 415
Komplexní náklady příštích obdobích	0	546	0	0	0
AKTIVA CELKEM	187 115	186 115	203 681	261 115	245 013

PASIVA	2012	2013	2014	2015	2016
VLASTNÍ KAPITÁL	111 870	106 525	106 919	112 130	113 206
Základní kapitál	115 500	115 500	115 500	115 500	115 500
Kapitálové fondy	681	693	694	12 332	11 362
Emisní ážio	0	681	681	681	681
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	12 000	12 000
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	12	13	-349	-638
Fondy ze zisku	0	0	0	0	2 297
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku - zákonný rezervní fond	2 105	2 119	2 278	2 297	2 297
Výsledek hospodaření minulých let - nerozdělený zisk minulých let	-6 699	-14 957	-11 945	-11 573	-17 999
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	-17 999
Výsledek hospodaření běžného účetního období	283	3 170	392	-6 426	1 365
CIZÍ ZDROJE	74 961	79 282	96 552	148 792	131 685
Rezervy	0	0	0	647	1 496
Dlouhodobé závazky	384	7 848	7 721	7 762	64 256
Bankovní úvěry dlouhodobé	12 104	14 656	31 935	73 308	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	54 713
Odložený daňový závazek	384	7 848	7 721		9 543
Krátkodobé závazky	40 473	34 778	34 896	45 075	65 933
Bankovní úvěry krátkodobé	22 000	22 000	22 000	22 000	24 000
Závazky z obchodních vztahů	10 592	8 097	7 750	31 399	25 137
Závazky - ovládající nebo ovládaná osoba	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	234	292	255	187	192
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 969	2 130	2 161	1 998	2 073
Stát - daňové závazky a dotace	2 167	2 250	2 664	1 314	2 077
Krátkodobé přijaté zálohy	2 297	1 542	2 653	2 217	3 577
Dohadné účty pasivní	20 029	17 501	15 845	4 643	4 749
Závazky – ostatní	0	0	0	0	13 219
Jiné závazky	3 185	2 966	3 568	3 317	4 128
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	284	308	210	193	122
Výdaje příštích obdobích	61	308	0	189	116
Výnosy příštích obdobích	223	0	210	4	6
PASIVA CELKEM	187 115	186 115	203 681	261 115	245 013

Příloha č. 4: VZZ společnosti SOLODOOR, a.s.v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU (DRUHOVÉ ČLENĚNÍ)

K 31. 12. (v celých tisících Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	5 476	6 987	3 945	8 287	6 570
Náklady vynaložené na prodané zboží	5 000	5 999	4 810	7 714	5 522
Obchodní marže	476	988	-865	573	
Výkony	281 643	280 106	310 038	293 773	
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	279 294	278 167	304 381	288 073	325 304
Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 349	1 939	5 657	5 700	-605
Aktivace					
Výkonová spotřeba	187379	187883	213673	200077	226515
Spotřeba materiálu a energie	147292	148 613	173 796	160 332	174 391
Služby	40 087	39 270	39 877	39 745	46 602
Přidaná hodnota	94 740	93 211	95 500	94 269	
Osobní náklady	58 448	62 816	70 791	71 365	69 197
Mzdové náklady	42 887	45 801	52 195	52 784	51 273
Odměny členům orgánu společnosti a družstva	798	793	360	96	
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14 763	15 789	17 763	17 938	17 375
Sociální náklady		433	473	547	549
Daně a poplatky	424	429	578	548	
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	13 338	8 214	5 789	11 597	15 792
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 255	2 591	2 153	1 369	1 659
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 124	1 636	1 432	1 063	1 393
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	397	2 160	-170	3 926	849
Ostatní provozní výnosy	834	945	2 012	6 051	3 932
Ostatní provozní náklady	20 397	17 592	19 240	17 927	19 683
Provozní výsledek hospodaření	2 701	3 900	2 005	-4 737	5 224
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	26	26	13		
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				26	
Výnosové úroky	225	111	78	52	55
Nákladové úroky	936	992	1 026	2 183	1 772
Ostatní finanční výnosy	247	1 060	456	2 173	26
Ostatní finanční náklady	1 854	1 615	1 023	1 663	388
Finanční výsledek hospodaření	-2 292	-1 462	-1 502	-1 647	-2 079

Daň z příjmů za běžnou činnost	126	-732	111	42	1 780
- splatná		330	238		
- odložená		-1 062	-127	42	1 780
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	283	3 170	392	-6 426	1 365
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	283	3 170	392	-6 426	1 365
Výsledek hospodaření před zdaněním	409	2 438	503	-6 384	3 145

Příloha č. 5: Rozvaha společnosti GERBRICH, s.r.o. v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv)

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU K 31. 12. (v celých tisících Kč)

AKTIVA	2012	2013	2014	2015	2016
DLOUHODOBÝ MAJETEK	22 560	21 068	23 753	28 610	41 040
Dlouhodobý nehmotný majetek	342	231	86	152	294
Software	342	214	86	152	294
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	17	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	22 218	20 827	23 657	28 448	40 736
Pozemky	0	0	0	1 320	1 844
Stavby	17 893	16 724	17 603	16 984	29 615
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 325	4 103	3 329	9 829	9 077
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	2	315	200
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	2 723	0	200
Dlouhodobý finanční majetek	0	10	10	10	10
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	10	10	10	10
OBĚŽNÁ AKTIVA	42 003	44 572	51 163	60 672	80 291
Zásoby	10 796	10 859	13 422	20 005	20 736
Materiál	6 580	6 087	7 130	9 253	8 773
Nedokončená výroba a polotovary	1 353	1 581	2 016	3 130	2 552
Výrobky	2 509	2 584	4 033	4 992	7 540
Zboží	354	607	243	2 630	1 871
Dlouhodobé pohledávky	372	1 485	2 421	3 588	5 607
Pohledávky z obchodních vztahů	372	1 485	2 421	3 588	5 607
Krátkodobé pohledávky	28 663	27 131	33 795	29 526	37 379
Pohledávky z obchodních vztahů	28 267	26 605	33 161	28 972	36 412
Ostatní pohledávky	0	0	0	0	967
Krátkodobé poskytnuté zálohy	232	296	307	375	801
Dohadné účty aktivní	0	0	0	10	-2
Jiné pohledávky	164	230	327	169	169
Krátkodobý finanční majetek	2 172	5 097	1 525	7 553	16 569
Peníze	235	581	46	619	234
Účty v bankách	1 937	4 516	1 479	6 934	16 335
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	246	135	141	140	168
Náklady v příštích období	246	135	137	95	168
Příjmy příštích období	0	0	4	45	0
AKTIVA CELKEM	64 809	65 775	75 057	89 422	#####

PASIVA	2012	2013	2014	2015	2016

VLASTNÍ KAPITÁL	43 125	49 387	54 121	68 952	87 499
Základní kapitál	5 062	5 062	5 062	5 062	5 062
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku - zákonný rezervní fond	10	10	10	10	10
Výsledek hospodaření minulých let - nerozdělený zisk minulých let	32 617	38 052	44 314	49 050	63 881
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 436	6 263	4 735	14 830	18 546
CIZÍ ZDROJE	21 645	16 360	20 923	20 401	33 894
Rezervy	0	0	1 200	1 200	1 200
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	19 125
Bankovní úvěry dlouhodobé	8 792	5 457	5 780	6 699	
Krátkodobé závazky	12 853	10 903	13 943	12 502	13 569
Závazky z obchodních vztahů	9 084	5 754	7 327	3 713	4 403
Závazky k zaměstnancům	1 009	945	1 096	1 296	1 408
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	545	533	595	717	781
Stát - daňové závazky a dotace	82	649	-43	1 982	2 031
Ostatní závazky	0	0	0	0	4 296
Krátkodobé přijaté zálohy	2 069	2 919	4 900	4 586	4 871
Dohadné účty pasivní	64	103	68	208	61
Jiné závazky	0	0	0	0	14
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	39	28	13	69	105
Výdaje příštích období	39	28	13	69	
PASIVA CELKEM	64 809	65 775	75 057	89 422	#####

Příloha č. 6: VZZ společnosti GERBRICH, s.r.o.v plném rozsahu k 31. 12. v celých tisících Kč v letech 2012 až 2016 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU (DRUHOVÉ ČLENĚNÍ)
K 31. 12. (v celých tisících Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	27 130	24 875	27 162	19 758	20 556
Náklady vynaložené na prodané zboží	20 015	18 844	24 361	15 925	17 716
Obchodní marže	7 115	6 031	2 801	3 833	2 840
Výkony	70 274	71 930	81 796	102 054	112 998
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	69 208	71 627	79 911	99 981	114 967
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 066	303	1 885	2 073	-1 969
Výkonová spotřeba	49 379	48 324	55 301	60 049	82 865
Spotřeba materiálu a energie	38 080	35 594	41 636	44 550	49 313
Služby	11 299	12 730	13 665	15 499	15 836
Přidaná hodnota	28 010	29 637	29 296	45 838	32 973
Osobní náklady	17 939	18 878	19 707	22 712	28 382
Mzdové náklady	13 316	14 024	14 657	16 913	21 179
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 515	4 742	4 944	5 702	7 106
Ostatní náklady	0	0	0	0	98
Sociální náklady	108	112	106	97	0
Daně a poplatky	99	122	111	105	715
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 189	2 986	2 703	3 246	3 998
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	819	744	877	1 805	1 636
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	199	0	0	56	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v prov. oblasti a komplex. nákladů příštích období	0	306	1 200	2 700	0
Ostatní provozní výnosy	187	394	244	863	2 086
Ostatní provozní náklady	105	173	35	826	1 155
Provozní výsledek hospodaření	7 485	8 310	6 661	18 861	23 177
Nákladové úroky	309	162	116	204	156
Ostatní finanční výnosy	21	21	7	4	5
Ostatní finanční náklady	468	444	458	176	165
Finanční výsledek hospodaření	-756	-577	-567	-376	-316
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 293	1 470	1 359	3 655	4 315
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5 436	6 263	4 735	14 830	18 546
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	5 436	6 263	4 735	14 830	18 546
Výsledek hospodaření před zdaněním	6 729	7 733	6 094	18 485	22 861

Příloha č. 7: Organizační struktura společnosti ZLOMEK, s.r.o., zdroj: vlastní zpracování

